

# Työntekijän suorituksen arvioinnin ja palkitsemisen merkitykset finanssialalla.

Outi Pyhäjärvi

Pro gradu -tutkielma

johtaminen

2016

## **Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta**

Työn nimi: Työntekijän suorituksen arvioinnin ja palkitsemisen merkitykset finanssialalla

Tekijä: Outi Pyhäjärvi

Koulutusohjelma/oppiaine: Johtaminen

Työn laji: Pro gradu -työ\_x\_ Sivulaudaturtyö\_\_ Lisensiaatintyö\_\_

Sivumäärä:83

Vuosi: 2016

**Tiivistelmä:** Henkilöstön voimavarojen johtamista on perinteisesti tutkittu työnantajan ja organisaation johdon näkökulmasta eikä työntekijän näkökulmaa ole juurikaan otettu huomioon. Tutkimusten on voitu myös nähdä keskittyvän usein vain siihen, miten työntekijän suorituksesta saadaan mahdollisimman tehokas organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä tutkimus pyrkii vastaamaan näihin tarpeisiin tarkastelemalla myös työntekijän näkökulmaa suorituksen arviointiin ja palkitsemiseen liittyen. Näin saadaan selville asioita, joita työntekijät pitävät tärkeinä ja mitkä ovat heidän ymmärrykset henkilöstön resurssien käytännöistä. Tutkimuksen tarkoituksena on nostaa esille sekä työntekijän että esimiesten antamia merkityksiä suorituksen arvioinnista ja palkitsemisesta sekä tarkastella sitä, miten näiden ymmärretään olevan yhteydessä toisiinsa.

Teoreettisena viitekehyksenä tutkimukselleni toimii sosiaalinen konstruktionismi. Luonteeltaan tutkimukseni on kvalitatiivinen ja aineistolähtöinen. Aineistona on seitsemän puolistrukturoitua teemahaastattelua, jotka on tehty finanssialalla toimivan organisaation esimiehille ja työntekijöille. Olen analysoinut haastattelut sisällönanalyysin avulla.

Tutkimustuloksiksi sain neljä työntekijän suorituksen arviointiin ja palkitsemiseen liittyvää teemaa. Ensimmäinen teema, palkitaan suorituksista, kertoo organisaation palkitsemiskulttuurin olevan sellainen, että palkitsemisen eteen täytyy todella tehdä töitä. Toinen teema, motivointikeinot koetuksella, paljastaa sen, että on mahdotonta luoda kaikkia työntekijöitä tyydyttäviä motivaattoreita. Kolmas teema, tavoitteisiin ei

voi vaikuttaa, tuo ilmi sen, ettei työntekijöillä ole vaikutusmahdollisuuksia tavoitteiden asettamiseen. Viimeisenä teemana on palkitsemiseen liittyvä raha, vapaapäivä vai kiitos? Organisaatiossa sekä työntekijät että esimiehet toivovat rahallisen palkitsemisen sijasta enemmän kiitosta ja lisää vapaa-aikaa. Saamani tutkimustulokset tukevat aikaisempia tutkimustuloksia siinä, että vaikka suoritukseen perustuva palkkaus koetaan idealistisena palkitsemisen muotona, on se kuitenkin usein tehoton keino työntekijöiden motivoinnissa. Aikaisempia tutkimustuloksia puoltaa myös se, että suorituksen arviointi aiheutti vastustusta ja negatiivisia ymmärryksiä työntekijöiden keskuudessa. Uutta saamissani tuloksissa on se, että aineeton palkitseminen näyttäytyy finanssialalla halutuimpana palkitsemisen muotona.

**Asiasanat:** Suorituksen arviointi, palkitseminen, finanssiala, sosiaalinen konstruktivismi, sisällönanalyysi, teemahaastattelu.

## SISÄLLYS

1.	JOHDANTO .....	5
2.	TEOREETTINEN TAUSTA .....	8
2.1	Henkilöstön voimavarojen johtaminen .....	8
2.2	Suorituksen arviointi .....	11
2.3	Työntekijän palkitseminen .....	18
2.4	Motivaatio .....	26
2.5	Kriittinen näkökulma HRM-käytäntöjä kohtaan .....	34
3.	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	42
3.1	Kohdeorganisaatio ja kohderyhmä .....	42
3.2	Sosiaalinen konstruktionismi .....	44
3.3	Teemahaastattelu .....	45
3.4	Sisällönanalyysi .....	48
3.5	Tutkimuksen luotettavuus .....	50
4.	TUTKIMUSTULOKSET .....	53
4.1	Palkitaan suorituksista .....	53
4.2	Motivointikeinot koetuksella .....	56
4.3	Tavoitteisiin ei voi vaikuttaa .....	60
4.4	Raha, vapaapäivä vai kiitos? .....	63
5.	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	71
	LÄHTEET .....	76
	LIITTEET .....	82

## 1. JOHDANTO

Tarkastelen pro gradussani työntekijän suorituksen arvioinnin ja palkitsemisen merkityksiä finanssialalla. Aihe alkoi kiinnostaa minua keväällä 2012, kun Lapin yliopiston johtamisen aineopintojen kurssilla teimme tutkimuksen johtajuuden merkityksistä päivittäistavarakaupan arjessa. Haluan kuitenkin tutkia omassa työssäni johtamisen merkityksiä finanssialalta, koska ala on minulle entuudestaan tuttu sekä tuntuu mielenkiintoiselta ja omalta. Olen toiminut finanssialalla yli kahdeksan vuoden ajan kahdessa eri organisaatiossa. Aihe on myös ajankohtainen ja tärkeä, sillä nykyajan suorituskeskeisessä maailmassa työntekijät voivat joutua suoriutumaan entistä tehokkaammin päivittäisistä tehtävistään. Lisäksi työsuorituksia arvioidaan, arvostellaan ja tarkastellaan entistä tiiviimmin etenkin erilaisissa myyntiorganisaatioissa.

Olen kiinnostunut suorituksen arvioinnin ja palkitsemisen kielellisistä merkityksistä, joten tutkimus perustuu sosiaalisen konstruktionismin ajatukseen siitä, että tieto rakentuu ihmisten välisessä sosiaalisessa ja kielellisessä vuorovaikutuksessa. Kieli ymmärretään käyttäjistään riippuvaiseksi, tilannesidonnaiseksi ja seurauksia tuottavaksi tekijäksi. Jokainen ihminen rakentaa ymmärrystään sen mukaan, mikä on hänen taustansa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Finanssialalla johtajuus voidaan nähdä usein melko hierarkkisenä. Esimiehillä ja työntekijöillä on omat roolinsa ja tiedonkulku tapahtuu ylhäältä alaspäin. Haluan tutkia tätä oletusta koska, käytännössä voi olla myös erilaisia näkemyksiä aiheesta. Tutkimuksen päämäärien täyttymistä lähdän tavoittelemaan seuraavalla tutkimuskysymyksellä:

- Millaisia merkityksiä työntekijän suorituksen arviointi ja palkitseminen finanssialalla saavat?

Jotta tutkimus saisi syvällisempää otetta, olen asettanut myös alakysymyksiä, jotka tukevat tavoitteiden saavuttamista ja merkitysten kohdentamista tiettyyn kontekstiin. Alakysymyksiksi on näin ollen asetettu:

- Arvioidaanko ja millä tavoin arvioidaan työntekijöiden suorituksia ja tavoitteita täyttymistä?
- Antavatko esimiehet ja työntekijät samanlaisia merkityksiä henkilöstön palkitsemisesta, sen tärkeydestä, muodoista sekä tarpeellisuudesta?
- Miten suorituksen arvioinnin ja palkitsemisen ymmärretään olevan yhteydessä toisiinsa?

Otan huomioon sekä työntekijän että esimiehen näkökulmat, sillä siten voin vertailla syntyneitä merkityksiä ja käsityksiä. Mielenkiintoni on löytää eroja ja yhtäläisyyksiä heidän käsitystensä välillä sekä tuoda etenkin työntekijän ääni kuuluviin. Olen kiinnostunut myös siitä, ymmärretäänkö suorituksen arvioinnilla ja palkitsemisella olevan yhteys toisiinsa. Mikäli tällainen yhteys on, haluan tarkastella sitä, millainen se on ja miten se ilmenee. Analysoimalla tutkimusmateriaalia yhdessä varsinaisen tutkimuskysymyksen sekä alakysymysten kanssa, voin esittää tuloksia ja johtopäätöksiä.

Tutkimukseni on empiirinen, koska näin saan parhaiten selville sen, millaisia merkityksiä ihmiset työntekijän suorituksen arvioinnille ja palkitsemiselle antavat. Empiirisyys on mielestäni luonnollinen valinta aiheelleni, sillä tarkastelen ihmisten sanoja, lauseita ja annettuja mielipiteitä. Valitsin menetelmäksi kvalitatiivisen tutkimuksen, koska haluan tietoja ihmisten käyttäytymisestä ja asioille antamista merkityksistä syvällisemmin. Tutkimukseni tarkoituksena ei ole rakentaa yleistä kuvausta koko finanssialan merkityksistä vaan syventyä tarkasti yhden alalla toimivan organisaation suorituksen arvioinnin käytäntöihin ja merkityksiin sekä sitä mahdollisesti seuraavaan palkitsemiseen.

Empiirisessä osiossa käytän puolistrukturoituja teemahaastatteluja, sillä näin saan haastateltavien ääneen parhaiten kuuluviin ja kykenen itse samalla pitämään haastattelut oikeassa aiheessa. Uskon, että yksilöhaastattelun avulla luon luottamuksen haastattelutilanteessa ja saan aineistosta mahdollisimman

totuudenmukaisen. Nauhoitan ja litteroin haastattelut, jonka jälkeen analysoin ne sisällönanalyysin avulla.

Käytän aineistona seitsemää haastattelua, jotka olen suorittanut kohdeorganisaatiossa työskenteleville esimiehille ja työntekijöille. Jokainen esimies toimii yrityksen palveluesimiehenä ja tarkastelen heitä johtajan roolin kautta. Työntekijät ovat yrityksessä asiakasneuvojia eri toimistoilla. Lisäksi aineistona on alan kirjallisuutta ja tieteellisiä artikkeleita. Tarkastelen aihetta nimenomaan finanssialalla, joten tästä poikkeava ala on rajattu aineiston hankinnan ulkopuolelle.

Tutkimukseni on hyödyllinen myös sen kohdeorganisaatiolle, sillä se antaa arvokasta tietoa organisaation työntekijöiden ja esimiesten arvostamista asioista, joihin kannattaa panostaa ja edelleen jopa kehittää. Asioille annettujen merkitysten keskinäinen vertailu paljastaa sen, arvostetaanko asioita samalla tavalla eri organisaatiotasolla.

Tutkimukseni aluksi tarkastelen suorituksen arvioinnin ja palkitsemisen teoreettista taustaa. Tarkastelen muun muassa henkilöstön voimavarojen johtamista eli HRM-käytäntöjä, työntekijän suorituksen arviointia ja palkitsemisen monimuotoisuutta. Lisäksi kiinnitän huomiota työntekijän motivaatiotekijöihin, sillä niiden voidaan nähdä läheisesti liittyvän työntekijän tavoitteiden täyttymiseen. Otan katsannon tutkimukseni aiheeseen myös kriittisten lähteiden kautta. Teoreettisen tarkastelun jälkeen kerron tarkemmin empiirisen työni taustoista, tutkimuksen kohdeorganisaatiosta, kohderyhmästä ja menetelmällisistä ratkaisuista. Pohdin myös tutkimuksen luotettavuutta ja eettisiä kysymyksiä. Neljännessä luvussa kerron tutkimustulokseni yhdessä aiemman teorian kanssa. Lopuksi esitän saamistani tutkimustuloksista esiin tulevat johtopäätökset.

## **2. TOOREETTINEN TAUSTA**

Tässä luvussa käsittelen pro gradu -tutkimukseni teoreettista taustaa. Aloitan käsittelyn henkilöstön voimavarojen johtamisen eli HRM-käytäntöjen tarkastelusta. Tästä jatkan työntekijän suorituksen arviointiin ja edelleen palkitsemiseen. Tarkastelen myös työntekijöiden motivaatiotekijöitä, jotka vaikuttavat olennaisesti työntekijän suoritukseen. Luvun lopuksi esittelen kriittistä kirjallisuutta aiheesta, sillä tarkoitukseni on tuoda asioihin monipuolinen näkökulma. Teoriaosuudessa tuon ilmi sitä, millä tavoin aikaisempi tutkimus on lähestynyt tutkimusilmiötä ja millaisia tuloksia aiheesta on löydetty.

### **2.1 Henkilöstön voimavarojen johtaminen**

Vielä vuonna 1980 henkilöstön voimavarojen johtaminen, josta käytän tutkimuksessani lyhennettä HRM (Human resource Management), oli vähän käytetty termi etenkin Britanniassa. Perinteiset diskurssit olivat pluralistinen ja radikaali näkökulma työelämän suhteista, mitkä korostivat konflikteja ja työnantajan sekä työntekijän välistä kilpailua. Lisäksi ajateltiin, että johdon tehtäviin tarvittiin erityisammattilaiset ja asiantuntijat, jotka johtivat yrityksen kohti sen päämäärää. Yhteiskunnan sosiaalisen, poliittisen ja taloudellisen muutoksen myötä HRM nousi edustamaan näitä diskursseja. HRM on rakennettu vaihtoehdoksi pluralistisille työelämän suhteille ja ohjattu koskemaan henkilöstön päivittäistä johtamista ja työllisyyttä. HRM:n voidaan sanoa muodostaneen organisaation työkäytännöt uudelleen. Vuonna 1990 julkaistiin vain 24 artikkelia, joissa mainittiin henkilöstön voimavarojen johtaminen. Vuonna 1995 luku oli noussut 118 ja 2001 oli jo 154 artikkelia aihetta koskien. Tulevaisuudessa HRM tutkimusten oletetaan yhä kasvavan. (Harley & Hardy 2004, 379–380.)

Työntekijät ovat yrityksen tärkein voimavara. Tämä lausuma on tuttu lähes jokaisen yrityksen julkisista asiakirjoista sekä alan kirjallisuudesta. Työntekijät toteuttavat yrityksen strategiaa ja ovat ratkaiseva tekijä sen onnistumisessa riippumatta yrityksen toimialasta tai koosta. Oikeastaan voidaan sanoa, että koko yrityksen olemassaolo on



riippuvainen sen työntekijöistä. Mikäli tärkein voimavara vaihtuisi tai loppuisi, on selvää, että yrityksen tulevaisuus olisi vaakalaudalla tai toiminta loppuisi jopa kokonaan. Suuret muutokset henkilökunnassa voivat aiheuttaa taloudellisen ahdingon ja asiakkaiden luottamuksen menetyksen, joita on vaikea korjata. Myös työntekijöiden ominaisuudet heijastuvat yrityksestä ulospäin. Mikäli osaamisessa tai esimerkiksi asiakaspalvelun laadukkuudessa on puutteita, heijastuvat ne välittömästi yrityksestä. Työntekijöistä huolehtiminen onkin yritykselle elintärkeää. Työntekijöiden kouluttaminen, kehittäminen, motivointi ja innovatiivisuuden lisääminen pitävät työntekijät tyytyväisinä ja he pysyvät todennäköidemmin yrityksen palveluksessa. (Viitala, 2006, 10–11.)

Yrityksen tärkein voimavara koostuu ihmisistä, joilla on tunteet ja oma tahtonsa. Henkilöstöjohtaminen onkin osa yrityksen toiminnan ydintä, johon kaikki muut toiminnot perustuvat. Henkilöstöjohtamiseen voidaan liittää työelämän suhteiden hoitaminen, henkilöstövoimavarojen johtaminen sekä johtajuus. Työelämän suhteiden hoitamisella viitataan työnantajan ja työntekijöiden välisten suhteiden hoitamiseen, kuten esimerkiksi työehtosopimusten määräysten noudattamiseen. Henkilöstövoimavarojen johtaminen puolestaan sisältää toimenpiteet, joita tarvitaan muun muassa henkilökunnan määrän säätelyyn, hyvinvoinnin ja motivoinnin ylläpitämiseen sekä osaamisen varmistamiseen. Johtajuudella tarkoitetaan esimiesten yksilötason johtamista. Esimiehet kannustavat, ohjaavat, motivoivat ja tukevat työntekijöitä. Henkilöstöjohtaminen sisältää sekä operatiivisen eli päivittäisen toiminnan että pitkän aikavälin strategisen tarkastelun. Toiminnan kohde voi vaihdella ihmisten johtamisesta prosesseihin. Henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa myös neljään keskeiseen alueeseen, joita ovat strateginen henkilöstöjohtaminen, yrityksen infrastruktuurin johtaminen, henkilöstön tukeminen ja ohjaaminen sekä muutoksen johtaminen. Kaikki yrityksen henkilöstöjohtamiseen liittyvät toiminnot ovat läsnä yrityksen kaikessa toiminnassa ja jokaisessa vuorovaikutustilanteessa. Ne edellyttävät johdon ja työntekijöiden yhteistyötä sekä sulautuvat hyvin usein toisiinsa, joten eroja on vaikea havaita. (Viitala, 2006, 11–16.)

Henkilöstöjohtamisen on oltava linjassa yrityksen liiketoimintastrategian kanssa ja sen tulee viedä yritystä kohti sen visiota. Yrityksen pitkän aikavälin suunnitelmaa, jossa määritellään se, millaisella henkilökunnalla yritys toteuttaa

liiketoimintastrategiaansa, sanotaan henkilöstöstrategiaksi. Siinä määritellään muun muassa se, millaisella aikataululla päämäärät saavutetaan, kuinka paljon henkilökuntaa tarvitaan ja huolehditaan koulutukselliset sekä hyvinvointiin liittyvät asiat. (Viitala, 2006, 13–14.) Henkilöstöstrategiaa kehitettäessä voidaan myös pohtia sekä ulkoiseen että sisäiseen ympäristöön liittyviä mahdollisuuksia ja uhkia. Ulkoisia tekijöitä ovat muun muassa markkina-alueen taloudellinen tilanne, suhdannevaihtelut ja lainsäädäntö. Sisäisiin tekijöihin liitetään sekä henkilöstöön että organisaatioon liittyvät ominaisuudet. Näitä ovat esimerkiksi henkilöstön määrä ja laatu sekä organisaation rakenne ja kulttuuri. (Kauhanen, 20016, 23–26.)

Niin kuin muutkin yrityksen toiminnot, myös henkilöstöjohtaminen tarvitsee ajan tasalla olevia ja luotettavia järjestelmiä toimiakseen. Järjestelmien on kyettävä toimimaan niin tehokkaasti, että niihin kulutetut panokset pysyvät kohtuullisella tasolla. Henkilökuntaa on kohdeltava oikeudenmukaisesti ja kunnioittavasti, mutta samalla muistettava, että panos vastaa tuotosta ja hinta-laatusuhde on kohdallaan. (Viitala, 2006, 224.) Järjestelmien tulisi tuottaa tietoa henkilökunnasta organisaation päätöksentekijöille jokaisella organisaatiotasolla silloin, kun sitä tarvitaan. Tieto voi olla sekä laadullista että määrällistä. Määrällisellä tiedolla tarkoitetaan esimerkiksi henkilöstömäärä, poissaoloja ja taloudellista tietoa, kuten palkkakustannuksia. Järjestelmien tuottaman tiedon pohjalta johto saa tarvitsemansa raportit ja tilastot henkilöstöä koskevista asioista. On huomion arvoista mainita, että järjestelmien tietoja koskee laki yksityisyyden suojasta työelämässä, joten on oltava tarkkana, että henkilökohtaisia tietoja ei pääse ulkopuolisille. Organisaatio voi joko luoda oman järjestelmänsä itse tai ostaa sen luotettavalta palveluntarjoajalta. (Kauhanen, 2006, 43–46.)

Henkilöstöjohtamisen organisointiin vaikuttavat organisaatioiden madaltuminen ja joustavuuden lisääntyminen. Toimintoja katsotaan yhä enemmän prosesseina, joita ovat muun muassa rekrytointi- ja perehdyttämisprosessit. Koko organisaatio kantaa enemmän vastuuta henkilöstötoiminnoista, joten varsinaisiin henkilöstötehtäviin keskittyvien työntekijöiden rooli muuttuu. Jatkossa heidän tehtävänään on luoda koko yritystä koskeva henkilöstöstrategia yhteistyössä johdon kanssa. Suomessa henkilöstöpolitiikkaan vaikuttavat myös useat työelämää koskevat lait. Näistä esimerkkeinä mainittakoon työehtosopimuslaki, työaikalaki ja työturvallisuuslaki.

Lainsäädännön tehtävä on turvata työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu organisaatiosta ja toimialasta riippumatta. (Viitala, 2006, 224–228.) Vaikka henkilöstöjohtamisen kenttä on viime aikoina muuttunut, ovat sen perimmäiset tavoitteet yhä edelleen samat. Hyvän henkilöstöjohtamisen avulla pyritään houkuttelemaan päteviä työntekijöitä, pitämään heidät organisaatiossa motivoimalla ja kannustamalla, palkitsemaan hyvistä suorituksista sekä tarvittaessa kehittämään ja kouluttamaan heitä. (Kauhanen, 2006, 16.)

## **2.2 Suorituksen arviointi**

Henkilöstön hallintaa voidaan pitää yhtensä suurimmista vaatimuksista organisaatiolle. Suuren ihmismassan koordinointi ja kyky erilaistaa henkilöstöä keskenään vaativat sellaisten tekniikoiden kehittämistä, mikä mahdollistaa suuren henkilöstömäärän johtamisen. Yhtenä keinona henkilöstön resurssien hallintaan esitetään ajallinen ulottuvuus. Tarkastelun kohteena on henkilöstön aktiivisuus, ajankäyttö ja jokapäiväiset eleet sekä käyttäytymiset. Aikataulut luovat perinteisen viitekehyksen aktiivisuudelle, jolloin ajasta tulee mitattavissa oleva ja maksettu. Tästä ovat esimerkkinä työpäivän pituudet, kuten vuorotyöt ja ylityöt. Suorituksen arviointilomakkeet, arviointistandardit ja suorituksen kuvaukset sisältävät kaikki tiedolliset toimeenpanot. Tämän voidaan sanoa olevan ajan muuttamista taloudelliseksi tuotannoksi ja rahaksi. (Townley 1993, 526–532.)

Organisaatioiden henkilöstö täytyy kuvata näkyväksi. Organisaatioissa olisi hyvä olla erilaisia järjestelmiä työntekijöiden tarkkailuun koskien esimerkiksi työntekijöiden työn laadukkuutta, taitoja sekä ajankäyttöä. Täytyy kuitenkin huomioida, että työntekijöiden tarkkailun näkyväksi tekeminen vaikuttaa suoraan työntekijöihin itseensä. Menestynyt hallinta vaatii ymmärrystä hallinnan voimista ja reaktioista sekä sen vahvuuksista, että heikkouksista. Valmennus auttaa yksilöitä identifioimaan sitä, mitä ympärillä tapahtuu ja miten heistä tulee tehokkaampia. Menetelmät ja toimenpiteet hallita organisaatioiden suurta henkilöstömäärää muodostavat tapoja, sääntöjä ja erilaista käyttäytymistä, jotka on rakennettu sosiaalisissa säännöissä. Townleyn (1993) artikkelissa lähestymistavalle esitetään myös kritiikkiä. Yksilön status, joka

tarkoittaa yksilön oikeutta omata toisenlainen mielipide, olla erilainen ja kaikki se, mikä tekee yksilöstä todella yksilöllisen, on tapana kadota näihin valtaviin prosesseihin. (Townley 1993, 533–537.)

Työntekijän suorituksen arviointi on yksi HRM -käytäntöjen osa-alue, jonka avulla organisaation johdon ja esimiesten on mahdollista arvioida henkilökunnan työskentelyä, sen tehokkuutta sekä kehitystä. Kun työntekijöiden suoristusta on arvioitu, voidaan muodostaa tietolähde, joka auttaa johtoa silloin, kun harkitaan esimerkiksi palkankorotuksia, ylennyksiä tai kouluttamistarvetta. (Johansson 2009, 31.) Työsuorituksia voidaan arvioida monelta eri osa-alueelta, kuten esimerkiksi työn laatua ja määrää, yhteistyökykyä, oma-aloitteisuutta, luotettavuutta, asiantuntijuutta, turvallisuutta sekä henkilökohtaisia tapoja tehdä työtä. Johdon lisäksi suorituksen arviointia voivat tehdä kollegat tai esimerkiksi esimiestä voivat arvioida alaiset. Arviointi voi perustua myös työntekijän omaan arvioon itsestään. Suorituksen arvioinnin tarkoitus on parantaa sekä työntekijöiden että koko organisaation suorituskkyä ja sen avulla voidaan kehittää toimintaa ja toimintatapoja. (Beawer & Hutchings 2004, 88.)

HRM-mittaamisella voidaan edistää organisaatiossa tehtäviä muutoksia sekä arvioida toiminnan taloudellisuutta. HRM:n tuottamaa lisäarvoa on kuitenkin melko vaikeaa mitata. Ongelmat liittyvät kysymyksiin: mitä, miten, milloin ja missä suorituksia tulisi mitata. HRM-käytännöt voivat vaikuttaa koko organisaation tuloksellisuuteen joko suoraan tai välillisesti eri henkilöstötasojen tulosten kautta. Esimerkiksi työtyytyväisyys, motivaatio, pysyvyys sekä sitoutuminen ovat henkilöstötason tuloksia. Tuloksellisuus syntyy niin, että tehokkaat käytännöt tuottavat tehokkaampaa henkilöstöjohtamista alhaisemmilla kustannuksilla. Lisäksi työasenteet ja henkilöstön käyttäytyminen ovat tärkeitä tuloksellisuuteen vaikuttavia osa-alueita. (Järlström ym. 2010, 58–59.)

HRM-mittaamiseen on monia erilaisia malleja sekä lähestymistapoja. Mittarit voidaan jaotella tehokkuus- ja vaikuttavuusmittareihin. Tehokkuusmittareilla voidaan tarkastella esimerkiksi työntekijöiden ajankäyttöä ja tehokkuutta eri tehtävien suorittamisessa. Vaikuttavuusmittarit keskittyvät puolestaan työntekijöiden osaamisen, motivaation ja muun muassa asenteiden tarkkailuun. Perinteisiä HRM-

mittareita tulisi tulevaisuudessa kehittää niin, että ne keskittyisivät tarkkailemaan HRM:n tuottamaa lisäarvoa. On tärkeää saada mittarit liiketoimintalähtöisemmiksi, vaikutuskeskeisemmiksi, tulevaisuuslähtöisemmiksi ja kokonaisuuteen keskittyväisemmiksi. Myös ei-rahallisia mittareita voidaan kehittää organisaatioiden tarpeita vastaaviksi. (Järnlström ym. 2010, 60.)

Järnlström ym. (2010) esittävät yhdeksi suorituskvyn mittaamisen keinoksi Balanced Scorecardin eli BSC:n. BSC ottaa huomioon neljä eri näkökulmaa: Taloudellisuuden, asiakaslähtöisyyden, sisäiset prosessit sekä oppimisnäkökulman. Se ottaa myös huomioon sekä aineellisen että aineettoman varallisuuden merkityksen. Voidaan kuitenkin kritisoida sitä, että mittari ei sisällä strategisia, tulevaisuuteen keskittyviä tekijöitä. Muita suorituksen mittaamisen välineitä ovat muun muassa henkilöstötuloskortti (workforce scorecard) ja Paauwen kehittämä HRM-tuloskortti, jossa useat eri sidosryhmät huomioidaan laajasti. (Järnlström ym. 2010, 60–61.)

Ihmiskeskeinen ja asiakaskeinen johtaminen ovat onnistuneen suorituksen johtamisen avaintekijöitä. Suoritusten menestykseas hoitaminen sekä tavoitteiden saavuttaminen edellyttävät lisäksi esimiehen ja työntekijän molemminpuolista luottamusta. Luottamuksen synnyttyä uskotaan, että esimiehet kykenevät arvioimaan suorituksia oikeudenmukaisemmin. Oikeudenmukaisuudet voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: menettelytapojen, vuorovaikutuksen ja jaon oikeudenmukaisuuksiin. Menettelytapojen oikeudenmukaisuus tarkoittaa sitä, onko palkkaa koskevaan päätöksentekoon johtanut toiminta ollut oikeudenmukaista. Ne voivat liittyä esimerkiksi arviointijärjestelmiin tai suoraan esimiehen toimintaan. Menettelytapojen oikeudenmukaisuuden voidaan sanoa olevan yhteydessä sekä työntekijän suorituskvyn, että tyytyväisyyteen palkkaansa kohtaan. Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan työntekijän tunteman kohtelun oikeudenmukaisuutta. Työntekijä voi pohtia muun muassa sitä, kohdellaanko häntä kunnioittavasti ja rehellisesti. Kolmas eli jaon oikeudenmukaisuus tarkoittaa lopputuleman oikeudenmukaisuuden arviointia. (Hulkko ym. 2005, 55–58.)

Henkilöstön suoritusten arvioimisen jälkeen ja osin myös sen yhteydessä käydään työntekijän kanssa kehityskeskustelu. Yleensä se on esimiehen ja alaisen keskinäinen keskustelu, mutta voi myös koskea tiimiä. Keskusteluiden tarkoitus on selvittää

molemmille osapuolille se mitä työltä on odotettu, mitä tehty ja mitä tulevaisuudessa täytyy tehdä. On organisaatiosta riippuvaista, kuinka usein kehityskeskusteluita käydään ja kuinka yksityiskohtaisia ne ovat. Nykyään on tyypillistä, että myös työntekijä tekee itsearvion omasta toiminnastaan. Keskusteluissa voidaan siten verrata sitä, ovatko esimiehen ja alaisen arviot keskenään samanlaisia vai eroavatko toisistaan. (Kauhanen, 2006, 97–100.)

Lähiesimies muodostaa työntekijöiden tavoitteet organisaation asettamien tavoitteiden pohjalta. Hän myös tekee työntekijöiden kanssa toimintasuunnitelman siitä, miten tavoitteet parhaiten saavutetaan. Tavoitteiden on oltava realistisia ja selkeitä niin, että työntekijä todellisuudessa myös tietää sen, mitä käytännön toimia hänen on tehtävä tavoitteet saavuttaakseen. Esimiehen on kerrottava, mitkä työntekijän tavoitteet ovat ja miten ne ovat yhteydessä myös palkkaan. Näin toimiessaan työntekijä ymmärtää mitä häneltä odotetaan ja kuinka paljon suoritukset vaikuttavat saatavaan palkkioon. Suunnitelmien ja päämäärien täyttymistä arvioidaan lopulta edellisessä kappaleessa mainituissa kehityskeskusteluissa. Niissä myös luodaan seuraavia tavoitteita ja pohditaan kehittymistä sekä mahdollisia kehittämistarpeita. Arviointiin itsessään sekä kehityskeskusteluiden sisältöön ja mielekkyyteen voivat vaikuttaa muun muassa esimiehen toimintatapa sekä asenne. Mikäli työntekijä kritisoi arviointiin nojaavia järjestelmiä, on usein kyse siitä, ettei työntekijä luota esimiehen objektiivisuuteen. Esimiesten on uskottu antavan negatiivisia arvioita siitä syystä, että näin he voivat vierittää mahdollisen huonon tuloksen työntekijöiden niskoille. Hyviä arvioita on nähty puolestaan annettavan, jotta esimiehen oma asema organisaatiossa kohentuisi. Onkin olemassa myös organisaatioita, joissa arvioinnin kokonaisuus tehdään yhdessä työntekijöiden kanssa. (Hulkko ym. 2005, 54–65.)

Kriittinen organisaatioteoria esittää kurinpidollisen voiman konseptinaan analysoidessaan muodollista organisaatiota. Se on ollut laajasti käytetty lähtökohta analysoitaessa managerialistisia käytäntöjä ja diskursseja koskien HRM-käytäntöjä. Bergström, Hasselbladh & Kärreman (2009) tarjoavat laajan katsannon suorituksen arviointiin kriittisestä näkökulmasta. Tutkimuksessaan he kiinnittävät erityistä huomiota siihen, kuinka rangaistukset, palkkiot ja ihmiset toimivat työyhteisöissä. Johdon käyttämä kurinpidollinen voima perustuu kahteen tapaan sitouttaa työntekijät

työntekoon. Ensimmäiseksi todettakoon, että kurinpidollinen voima on realisoitu teknologiaan, jonka avulla valvotaan työntekijöitä tehden heistä laskettavia ja tilastoitavia. Näin johto kykenee panostamaan, rankaisemaan ja palkitsemaan työntekijöitään. Toiseksi, kurinpidollinen valta on myös riippuvainen työntekijöiden tietyn asteisesta osallisuudesta, jossa organisaatioiden jäsenten osallistuminen on turvattu. Samanaikainen halu kontrolloida ja laajentaa tietoisuutta tekee kurinpidosta avoimemman kuin sen on usein oletettu olevan. (Bergström ym. 2009, 178–179.)

Useimmat tutkimukset, jotka tarkastelevat kurinpidollista voimaa, olettavat organisaatioiden kohtaavan työntekijän ainakin kahdella perinteisellä tavalla. Työntekijä kohdataan sekä merkityksellisenä että tuotannollisena. Nämä lähtökohdat eivät kuitenkaan ota huomioon sitä mahdollisuutta, että työntekijät voivat vastustaa kurinpidollista valtaa esimerkiksi lähtemällä työpaikoistaan. Näin heikkenee koko kurinpidollisen vallan merkitys. Vastustukset ovat erityisesti nähtävillä korkeasti koulutettujen työntekijöiden keskuudessa, tietotaito-organisaatioissa ja asiantuntija organisaatioissa. Nämä organisaatiot tarvitsevat erilaisen kilpailusysteemin ja palkitsemistavan, sillä työntekijät haluavat mieluummin palkintonsa ei-rahallisenä, kuten esimerkiksi arvostuksena. Hierarkkinen etu tai rahallinen palkitseminen ovat toissijaisia. (Bergström ym. 2009, 178–179.)

Havainnointi ja valvonta ovat kurinpidollisen vallan peruskivi. Suorituksen arvioinnin voidaan sanoa olevan esimerkkinä tahdolle havainnoida ja valvoa ja siten tehdä työntekijöistä laskettavia sekä hallittuja objekteja. Bergström ym. (2009) tarkastelemassa konsultointialan yrityksessä työntekijöitä arvioitiin, erilaistettiin ja luokiteltiin sen perusteella, miten hyvin työntekijä oli suoriutunut projektissaan kokonaisuudessaan sekä yrityksen että työntekijän näkökulmasta. Suorituksen arviointi sisälsi havainnointia työntekijöiden vahvuuksista, heikkouksista sekä halusta kehittyä. Työntekijöitä pyydettiin määrittelemään millaisia he ovat ja millaisiksi he haluavat tulla. (Bergström ym. 2009, 182–184.)

Tulokseksi Bergström ym. (2009) ovat saaneet muun muassa sen, että suorituksen arviointi auttaa kohti kurinpidollisen vallan vakiintumista kahdella tapaa. Ensimmäiseksi kerrottakoon, että työntekijöitä tarkkailtiin ja arvioitiin henkilökohtaisissa tapaamisissa. Toiseksi, käyttäytymisen valvonta ja

itseraportoinnin kehittyminen mahdollistivat sen, että esimiehet pystyivät jakamaan rangaistuksia ja palkintoja. Tämä puolestaan tarjosi hyväksynnän yhtiön ideologialle sekä tavoitteille ja siten uudelleen muodosti itseymmärtämisen osana työskentelyä. Yrityksessä suorituksen arviointi kohdistettiin suurimmaksi osaksi niin sanottuihin alemman tason työntekijöihin. Työntekijät ottivat osaa henkilökohtaisiin tapaamisiin yhdessä ylemmän esimiehensä kanssa arvioidakseen omaa tekemistään sekä edistystään. (Bergström ym. 2009, 182–183.)

Suorituksen arviointi ei kuitenkaan ollut ainoastaan keskittymistä työntekijöiden käyttäytymisiin. Tapaamisissa arvioitiin lisäksi hienovaraisempia ominaisuuksia, kuten työntekijöiden itseymmärrystä, henkilökohtaista kokemusta sekä kunnianhimoa. Yritys oli kiinnostunut myös siitä, mitä tulevaisuuden odotuksia työntekijöillä on ja mikä projektissa oli mennyt hyvin ja mikä huonosti. Tärkeä asia oli myös kiinnittää huomiota siihen, olivatko työntekijöiden omat odotukset täyttyneet. Tapaamisten lopuksi laadittiin uudet päämäärät ja suunnitelmat henkilökohtaisesti jokaiselle työntekijälle. Näitä päämääriä ja suunnitelmia arvioitaisiin seuraavassa tapaamisessa. Asiat kirjattiin paperille ja projektin johtaja dokumentoi ne. (Bergström ym. 2009, 183–184.)

Suorituksen arviointiin voidaan liittää ainakin kaksi erilaista näkökulmaa. Yksi näkökulma tulkitsee suorituksen arvioinnin keinona auttaa työntekijöitä mahdollisimman hyvää urakehitykseen. Toisaalta on myös kriittisempi näkökulma, jossa suorituksen arvioinnin nähdään tuottavan hierarkiaa, korostavan valvontaa ja muuttavan henkilöstön numeeriseen muotoon. Bergström ym. (2009) tutkimuksissa rangaistukset ja palkitsemiset eivät taanneet sitä, että työntekijät pääsisivät etenemään urapolullaan. Suorituksen arviointi aiheutti myös vastustusta, poikkeavaa käytöstä sekä monenlaisia mielikuvia työstä uusien periaatteiden parissa. Tutkimus auttaa meitä ymmärtämään sitä, kuinka monimutkainen rangaistusten ja palkitsemisten kombinaatio voi muokata yksilöitä tyypillisessä asiantuntija organisaatiossa. (Bergström ym. 2009, 180–187.)

Millaisia rangaistusten ja palkitsemisten tulisi työntekijöiden näkökulmasta olla? Bergström ym. (2009) kohdeyrityksen työntekijät mainitsivat tärkeäksi asiaksi rakentavan palautteen saamisen. Palaute yksinkertaisuudessaan tarkoitti sitä, että



esimiehet jakoivat mielipiteensä työntekijän suorituksesta ja tulevaisuuden näkymistä yrityksessä. Palaute hankittiin ylimmältä johdolta, mikä tarkoitti sitä, että työntekijöille voitiin kertoa myös asioita, jotka eivät välttämättä olleet rohkeita. Negatiivinen kritiikki voi toisinaan olla epämiellyttävää kuulla ja vaikeaa käsitellä, mutta kun palaute on rakentavaa sekä sisältää ehdotukset kehittymisestä, työntekijät arvostavat sitä. Raju, mutta rehellinen kritiikki hyväksyttiin ja sitä arvostettiin keinona tukea työntekijöitä heidän yrittäessään täyttää odotukset sekä kehittyä. Ohjausta siitä, mitä ominaisuuksia työntekijän tulisi kehittää, ei koettu negatiivisena kritiikkinä tai rangaistuksena vaan ennemminkin palkkiona. (Bergström ym. 2009, 184–185.)

Aikaisemmat tutkimukset ovat esittäneet, että suorituksen arviointia on laajasti tarkasteltu metodina, joka tunnistaa ja paljastaa työntekijöiden suoritukset sekä motiivit. Lisäksi sen on väitetty tuottavan tietoa, jonka avulla voidaan valvoa työntekijöiden suoritusta ja ohjata heidän tulevaisuuden suunnitelmia. Bergström ym. (2009) väittävät, että kurinpidolliset käytännöt sekä edesauttavat organisaation varsinaisten tavoitteiden täyttymistä, että auttavat antamaan työntekijöille tehtäviä, jotka ovat linjassa myös heidän henkilökohtaisten kiinnostusten ja päämäärien kanssa. Tutkimustulokset osoittavat myös, kuinka työntekijöiden valvonta on käännetty hienovaraisesti kohti rangaistusten ja palkitsemisten sekoitusta. Tällaiset analyysit ovat tarpeellisia, mikäli halutaan tarjota yksityiskohtaisempaa ymmärrystä kurinpidollisen voiman vaikutuksista käytännössä. (Bergström ym. 2009, 187.)

Cawley, Keeping & Levy (1998) ovat tutkineet työntekijän osallistumista suorituksen arvioinnin moninaisuuteen. Organisaatioissa voidaan kehittää teknisesti sopivia arviointimalleja, mutta jos työntekijät eivät hyväksy ja tue niitä, mallien tehokkuus rajoittuu. Työntekijöiden asenteet ovat merkittävässä roolissa niin suorituksen arviointimallien kuin koko prosessin kehittämisessä. Tutkijat väittävät, että mikäli työntekijöiden annetaan osallistua arviointiprosessiin siitä seuraa positiivisia reaktioita. Osallistuminen lisää tyytyväisyyttä, joka ilmenee tehokkuuden lisääntymisenä, motivaation kasvamisena ja sitoutumisena organisaatioon. Osallistuminen kasvattaa myös positiivisia oikeudenmukaisuuden kokemuksia. (Cawley ym. 1998, 615–617.)

Perinteinen ylhäältä alas tapahtuva vuorovaikutus ei ole kannattavaa organisaatioille, jotka haluavat mennä kohti osallistavaa ilmapiiriä. Työntekijöiden osallistumisella oli positiivisia vaikutuksia suorituksen arviointiprosessiin, arviointijärjestelmään, saavutettuihin etuihin, motivaation kehittymiseen ja koettuun oikeudenmukaisuuteen koko systeemiä kohtaan. Miten organisaatio saisi työntekijät osallistumaan arviointiin paremmin? Organisaation tulisi tarjota työntekijöille mahdollisuus tuoda mielipiteensä esille ja antaa heidän vaikuttaa arviointiin niiden kautta. Sen tulisi antaa työntekijöille mahdollisuus itsearviointin tekemiseen. Organisaation pitäisi myös sallia työntekijöiden osallistuminen suorituksen arviointijärjestelmien kehittämiseen sekä sallia heidän olla osallisena tavoitteiden asettamisessa. (Cawley ym. 1998, 624–628.)

### **2.3 Työntekijän palkitseminen**

Palkitseminen on yleensä seurausta suorituksen arvioinnista. Sitä voidaan pitää johtamisen välineenä, jonka avulla kannustetaan työntekijöitä ja edistetään koko organisaation menestystä. Palkitsemisen avulla työntekijöitä kannustetaan toimimaan organisaation tavoitteiden ja arvojen mukaisesti. (Kauhanen, 2006, 105.) Työntekijöiden motivaatioon ja tyytyväisyyteen voidaan vaikuttaa hyvällä palkitsemiskulttuurilla. Hyvä palkitsemiskulttuuri on läpinäkyvä ja helposti ymmärrettävissä. Henkilöstölle täytyy tehdä selväksi, millaisia suorituksia henkilöstöltä vaaditaan ja mistä palkitaan. Kun suoritukset vastaavat tavoitteita ja etenkin jos tavoitteet ylittyvät, tulisi palkita. Oikeudenmukainen palkitsemiskulttuuri tuo työntekijöille turvallisuuden tunteen ja luottamuksen yritystä kohtaan. Palkkioiden avulla työntekijöille viestitään siitä, miten heidän halutaan toimivan. Organisaation palkitsemiskulttuurilla on myös toinen tehtävä. Se viestii yrityksen menestyksestä työmarkkinoilla, mikä puolestaan mahdollistaa hyvien työntekijöiden rekrytoinnin ja pysyvyyden. Palkitsemiskulttuuriin vaikuttavat Suomessa myös useat lait, joista esimerkkinä työsopimuslaki. Työehtosopimusten mukaan määritellään minimipalkat, mutta yritykset voivat vapaasti ylittää ne. (Viitala, 2006, 269–274.)

Työntekijän palkitseminen on viime vuosikymmenien aikana kehittynyt paljon ja esimerkiksi erilaiset palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmät ovat monipuolistuneet. Palkitsemista voidaan pitää yhtensä esimiesten tärkeimmistä tehtävistä ja sen rooli on jatkuvasti kasvussa. Työntekijöiden palkitseminen on yksi johtamisen keino, jolla välitetään henkilöstölle tärkeitä viestejä ja tavoitteita sekä annetaan arvostusta. Se on työntekijälle eri muodoissaan kaikki se, mitä hän saa vastineeksi työpanoksestaan. (Hakonen ym. 2005, 13.)

Organisaatioilla on erilaisia palkitsemisen muotoja, joista voidaan käyttää yhteisesti termiä kokonaispalkitseminen. Kokonaispalkitsemiseen kuuluvat aineelliset hyödyt, välillisesti aineelliset ja aineettomat hyödyt sekä kokonaan aineettomat palkitsemiset. Aineellisia palkitsemisen muotoja ovat rahalliset palkitsemiset sekä edut, jotka ovat rahassa mitattavia. Tällaisia ovat muun muassa kiinteä palkka, palkan lisät, tulosperusteinen palkka, kilpailupalkinnot sekä lounasedut. (Luoma ym. 2004, 36–43.)

Kaikkia palkitsemisen muotoja ei voida jakaa aineettomiin ja aineellisiin, joten niistä voidaan käyttää termiä välilliset palkitsemisen muodot. Näitä välillisiä palkitsemisia ovat esimerkiksi perehdytys ja erilaiset koulutus- ja valmennusohjelmat sekä urakehitys. Myös palautteen anto kuuluu välilliseen palkitsemismuotoon, kuten myös esimerkiksi kehitys- ja tuloskeskustelut. Lisäksi työntekijöille voidaan antaa osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuus sekä työajan järjestelyyn liittyviä vapauksia. Välillinen palkitseminen voi johtaa sekä aineelliseen palkitsemiseen että aineettomaan palkitsemiseen. Esimerkiksi urakehitys voi tuoda suurempaa kiinteää palkkaa ja esimiehen kannustuksen sekä kiitoksen. (Luoma ym. 2004, 38–40.)

Aineettomia palkitsemisen muotoja ovat esimerkiksi kannustus ja arvostus. Täysin aineeton palkitseminen on yleensä seurausta aineellisesta tai välillisesti aineellisesta palkitsemisesta ja liittyy usein tunteisiin. (Luoma ym. 2004, 36–43.)

Kuvassa 1 esitetään palkitsemisen kokonaisuus. Siihen kuuluvat kaikki kolme edellä mainittua palkitsemisen muotoa: aineellinen-, välillinen- ja aineeton palkitseminen. Palkitsemisen eri muotoja voidaan käyttää myös yhtäaikaaisesti täydentämään toisiaan, jolloin päästään parhaaseen mahdolliseen tulokseen. Palkitsemisen

kokonaisuus ja palkitsemiskulttuuri ovat aina kytköksissä organisaatioon ja määriteltävissä sen tarpeita vastaaviksi. Organisaation strategia, kulttuuri, toimintatavat ja muun muassa johtaminen muodostavat oman tulkintansa palkitsemiskokonaisuuden tärkeydestä. (Luoma ym. 2004, 38–45).



**Kuvio 1: Palkitsemisen kokonaisuus**

Palautteen antaminen ja työntekijän arvostaminen ovat organisaatiolle taloudellisesti edullisia, mutta voivat olla henkilöstölle rahaakin arvokkaampia palkitsemisen muotoja. Arvostusta voi osoittaa pienillä teoilla ja palautetta voi ja kannattaa antaa aina kun se on mahdollista. Arvostuksen puutteen työntekijä voi kokea epäoikeudenmukaisena ja se voi heikentää työntekijän uskoa työnantajaan ja jopa alentaa työsuoritusta. Työhyvinvointia puolestaan lisää se, että esimies ja johto ovat oikeudenmukaisia ja kohtelevat työntekijöitään arvostavasti. Työyhteisöä arvostavasta ilmapiiristä huokuu se, että työntekijät arvostavat myös johtoa, esimiestään sekä toisiaan. Palautteen antamisen ja arvostuksen osoittamisen tarkoitus on välittää tietoa siitä, miten työ on suoritettu. Näin työntekijä voi kehittää omaa toimintaansa sekä luoda uusia tavoitteita. Myös esimiehellä on vastuunsa palautteen

antajana, sillä kehittyäkseen siinä hänen täytyy kyetä arvioimaan sitä, miten yksittäinen työntekijä suhtautuu palautteeseen ja miten reagoi siihen. (Hakonen ym. 2005, 237–243.)

Palkitsemisen vaikutukset ulottuvat yksilöllisestä työntekijästä, ryhmiin ja edelleen koko organisaatiota koskeviin asioihin. Palkitsemisella on luonnollisesti positiivisia vaikutuksia, mutta myös negatiivisia. Samanlainen palkitseminen voi vaikuttaa eri henkilöihin eri tavalla. Palkitseminen voi vaikuttaa myös sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Palkitsemisen myönteisiä vaikutuksia ovat esimerkiksi työntekijöiden sitoutuminen, yhteistyön sujuminen sekä toiminnan kehittyminen. Samaan aikaan negatiivisia vaikutuksia voivat olla muun muassa työntekijöiden poissaolot, kateus, vapaamatkustaminen sekä kustannusten kasvu. Palkitsemisen tavoitteena on kuitenkin aina saada aikaan enemmän positiivisia kuin negatiivisia vaikutuksia. Kielteisistä vaikutuksista voidaan kuitenkin oppia ja niiden avulla voidaan kehittää palkitsemisjärjestelmiä. (Hakonen ym. 2005, 52.)

Palkitsemisjärjestelmän tulee olla osa organisaation johtamisjärjestelmää. Organisaation palkitsemisjärjestelmään sisällytetään palkitsemistavan lisäksi palkitsemisen kehittämis- ja toteuttamisprosessit. Järjestelmä täytyy pitää ajan tasalla ja sitä pitää päivittää sekä kehittää, jotta se palvelisi parhaiten työntekijöitä, esimiehiä sekä koko organisaatiota. Palkitsemisjärjestelmän avulla luotujen tavoitteiden toteutumista on myös hyvä seurata aktiivisesti, sillä sen avulla voidaan kehittää koko organisaation toimintaa. (Palkitsemisjärjestelmä on. 2005.)

Palkitsemisjärjestelmiä luotaessa ja kehitettäessä on tärkeää ottaa huomioon sekä työntekijän että työnantajan näkökulmat. Tällä tavoin palkitsemisjärjestelmän merkitys sekä tavoitteellisuus toimivat parhaiten. Lisäksi tulisi arvioida henkilöstön tyytyväisyyttä palkitsemisjärjestelmää kohtaan, jotta tiedetään mihin suuntaan sitä tulisi kehittää. Toimintaympäristön muuttuminen aiheuttaa väistämättä myös toimintatapojen muuttumista, joten myös palkitsemisjärjestelmän täytyy pysyä ajan tasalla. (Luoma ym. 2004, 31, 54–55.)

Organisaation palkitsemisstrategia ilmentää sitä, miten yritys palkitsee henkilöstöään sekä miten työntekijöiden tavoitteisiin pääsemistä edesautetaan. Se, mitä

organisaatiossa pidetään tärkeänä ja mihin suuntaan sitä halutaan kehittää, näkyy myös palkitsemisstrategiassa. (Hakonen ym. 2005, 28–29.) Palkitsemisstrategia vastaa lisäksi siihen, millaisista tuloksista henkilöstöä halutaan palkita. Aina se ei tarkoita ainoastaan myynnillistä tulosta vaan palkita voidaan myös esimerkiksi työnteon laadukkuudesta sekä asiakastyytyväisyydestä. Myös ammatillisesta osaamisesta, koulutuksen kehittämisestä sekä urakehityksestä voidaan palkita. Organisaatio voi palkita lisäksi koko yritystä sen yhteisistä tuloksista, jolloin palkitsemista laajennetaan yksilön ulkopuolelle. Näin voidaan palkita esimerkiksi yksittäistä tiimiä, konttoria tai muun muassa suuren konsernin yhtä yritystä. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 16–17.) Henkilöstön ja koko organisaation kannalta on tärkeää huomioida palkkioiden oikeudenmukaisuus. Tiimin tavoitteiden sekä toiminnan kannalta on tarpeellista ottaa huomioon yksilön oman voitokkuuden lisäksi kokonaisuus. (Hakonen ym. 2005, 45.) Pitkäsen ja Ruotsalaisen (2005) tutkimuksen mukaan yksilön ja tiimin palkitseminen koetaan tärkeäksi, sillä erilaisissa tiimeissä työskentely kehittää koko työryhmän ilmapiiriä ja yhdessä toimimista (Pitkänen & Ruotsalainen 2005, 46). Henkilökunnan yhteisillä palkkioilla voidaan varmistaa myös, että kaikki toimivat asiakkaiden tarpeiden mukaisesti ja niiden täyttymisen puolesta (Gustafsson & Jokinen 1997, 127).

Strateginen palkitseminen on kiinteä osa johtamista. Sen tavoitteena on yhdistää palkitseminen organisaation strategiaan sekä ohjata yrityksen toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi. Keskeinen osa strategista palkitsemista on ammattitaitoisten henkilöiden yksilöllinen huomioiminen. Tämä tarkoittaa sitä, että palkitsemisessa ollaan siirtymässä erikoistuneisiin ja yksilöllisiin järjestelmiin, joissa työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa oman palkitsemisensa kokonaisuuteen. Näin otetaan huomioon yksilön omat tarpeet sekä henkilökohtainen toive palkitsemisen muodoista. (Luoma ym. 2004, 10.) Strategisen palkitsemiseen voidaan lukea mukaan myös huomio siitä, että organisaation esimiehet ja johtoryhmä huolehtivat kuitenkin yhä edelleen palkitsemisen suunnittelusta, hoitamisesta ja käytännön toimista (Hakonen ym. 2005, 45).

Jämsen & Salimäki (2010) ovat tutkineet kolmen suomalaisen organisaation työntekijöiden mielipiteitä tulokseen perustuvaa palkkaa kohtaan. Tutkimus on tehty organisaatioihin, joissa tulospalkkaus on ollut käytössä noin kaksi vuotta.

Tulospalkkauksessa työntekijän ansiot kasvavat riippuen siitä, kuinka hyvin organisaation johto arvioi hänen suorittaneen työnsä. Lähtökohtaisesti tulospalkkauksen käyttöönottoa ei mielletty tehottomaksi tai haitalliseksi. Huolimatta tulospalkkauksen suosiosta, näyttää se silti usein olevan tehoton keino haluttujen tavoitteiden saavuttamisessa. Useimmat työntekijät pitivät ideasta tulla palkituiksi suoritukseensa perustuen, mutta olivat silti epäileviä, onko tulospalkkauksella motivaatiollista arvoa. (Jämsen & Salimäki 2010, 229–230.)

Tulokseen perustuvalla palkalla on huomattu olevan useita sen toteutukseen liittyviä ongelmia. Näitä ovat muun muassa vaikeus luoda mittarit työntekijän suorituksen arviointiin toisistaan riippuvaisissa työolosuhteissa sekä vaikeus saada organisaation johdolta uskottavia suoritusarvioita. Virheelliset arviot voivat johtaa virheelliseen palkitsemiseen, joka puolestaan rikkoo organisaation palkitsemispolitiikkaa ja oikeudenmukaisuuden periaatteita. Jämsen & Salimäki (2010) väittävät, että jotkut tulospalkkauksen muodot ovat vahingollisempia kuin toiset ja, että työntekijöiden havainnot oikeudenmukaisuudesta liitetään interaktiivisesti sekä luonteenomaisesti tulospalkkauksen tehokkuuteen. Tutkijat tarkastelevat sitä, millä laajuudella tulospalkkauksen muodot ja oikeudenmukaisuus selittävät sitä, että systeemin on uskottu olevan tehokas ja saavan positiivisen vastaanoton yhdessä tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa. Samalla tarkastellaan myös sitä, miksi tulospalkkaus saa negatiivisia, odotuksenvastaisia lopputulemia kahdessa muussa tutkitussa organisaatiossa. (Jämsen & Salimäki 2010, 230.)

Jämsen & Salimäki (2010) tutkimuksen kohteena olevassa kolmessa organisaatiossa huomattiin olevan eroavaisuuksia tulospalkkauksen päätöksenteossa, äänissä, joita tulospalkkauksen kehittäminen sai, oikeudenmukaisuuden kokemisessa ja tulospalkkauksen tehokkuudessa. Eroja ei kuitenkaan ollut havainnoissa koskien suorituksen arviointia. Huomion arvoista on, että tulospalkkaus sai negatiivisia, odottamattomia vaikutuksia kahdessa ensimmäisessä organisaatiossa, mutta kolmannessa se koettiin tehokkaaksi. Tulospalkkauksen on ymmärretty olevan tehokkain silloin, kun organisaatiossa on matalan tason politiikka ja korkean tason oikeudenmukaisuus. Päätöksenteossa eikä oikeudenmukaisuudessa havaittu merkittäviä eroja organisaatioiden yksikötasolla. (Jämsen & Salimäki 2010, 235–239.)

Tulospalkkaus on usein otettu käyttöön ja edelleen ylläpidetty, koska sen on oletettu olevan tehokas keino houkutellessa työntekijöitä, motivoida heitä ja ylläpitää heidät yrityksessä. Jämsen & Salimäki (2010) saamat tutkimustulokset ovat linjassa aikaisempien tulosten kanssa, mutta he ovat lähestyneet aihetta työntekijän näkökulmasta, joka on usein jäänyt työnantajan näkökulman varjoon. Tutkijat väittävät, että organisaation johto arvioi työntekijöiden suorituksia palkitakseen heitä ja luodakseen positiivisen työilmapiirin, jotta työtyytyväisyys lisääntyisi ja irtisanoutumisen aikeet vähenisivät. Voidaan myös todeta, että tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus tulospalkkauksen kehittämisessä ennustavat systeemin tehokkuutta. Työntekijöiden ymmärrykset systeemin tehokkuudesta ovat riippuvaisia sekä poliittisista että oikeudenmukaisuuden periaatteista. Mikäli työntekijät tuntevat, että palkkaan liittyvä päätöksenteko perustuu enemmän organisaation politiikkaan kuin heidän suoritukseensa, he kynnistyvät sitä kohtaan, että tulospalkkaus toisi positiivisia lopputulemia, kuten tehokkuutta ja urakehityksen mahdollisuuksia. (Jämsen & Salimäki 2010, 242–246.)

Palkkausjärjestelmiin liittyvä päätöksenteko on usein hajautettu siten, että työntekijöihin suoraan yhteydessä olevat lähiesimiehet arvioivat työntekijöiden suorituksia ja sitä kautta heillä on myös vaikutusvaltaa työntekijöiden palkkoihin. He voivat käyttää järjestelmää johtamisen välineenä rakenteiden ja sääntöjen mukaisesti eli asettavat tavoitteita sekä arvioivat niiden täyttymistä. Esimies voi myös palkita työntekijöitään tavoitteiden täyttymisistä. Se, millainen rooli esimiehellä palkkausjärjestelmässä on, riippuu paljolti organisaatiokontekstista. Eri organisaatioissa voivat palkkaukseen liittyvät asiat ja päätöksenteko olla järjestetty erillä tavoin. Tulosjohtamisen ja palkkauksen liittäminen organisaation strategiaan edellyttävät, että esimiehillä on rooli palkitsemisessa. Esimiehestä itsestään riippuu puolestaan se, miten hyvin hän onnistuu soveltamaan palkkausjärjestelmää. On kuitenkin huomattu, että vaikka työntekijä olisi palkkaan itsessään tyytyväinen, voi hän olla tyytymätön palkan määräytymiseen liittyviin prosesseihin. (Hulkko ym. 2005, 53–68.)

Hulkko ym. (2005) ovat tehneet tutkimuksen, jossa tarkastellaan sitä, miten lähimmän esimiehen toiminta palkkausjärjestelmän soveltamisessa vaikuttaa



järjestelmän toimivuuteen. Tutkimuksen kohteena on ollut julkisen sektorin 1000 henkilöä työllistävä asiantuntijaorganisaatio. Tutkimukseen otettiin mukaan 109 työntekijää, joille tehtiin kvantitatiivinen lomaketutkimus. Tuloksena he ovat saaneet muun muassa sen, että työntekijät olivat sitoutuneempia työhönsä, mikäli tulivat palkituiksi henkilökohtaisen suorituksensa perusteella. Tulospalkkaus lisäsi myös suoritusten tehokkuutta. Työntekijöiden tehokkuus ja tyytyväisyys palkkaan voidaan nähdä liittyvän toisiinsa (Hulkko ym. 2005, 53–59.)

Palkkausjärjestelmä koettiin kuitenkin negatiivisena ja jopa 80% tutkimukseen vastanneista oli siihen tyytymättömiä. Voitaneen todeta, että tyytyväisyys palkkaa kohtaan ei välttämättä johda palkkausjärjestelmän päämäärien tehokkaaseen saavuttamiseen eikä tyytyväisyyteen itse järjestelmää kohtaan. Työntekijöiden tiedottaminen erilaisista palkkausjärjestelmistä ja niihin mahdollisesti tapahtuvista muutoksista lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä palkkaansa ja vaikuttaa hänen motivaatioonsa sekä suorituskyykyyn. Työntekijä myös arvioi oman suorituksensa vastaamaan esimiehen arviota suorituksesta sitä paremmin mitä syvällisemmin tuntee arviointikriteerit. Onkin esitetty, että tieto arviointikriteereistä sekä tyytyväisyys palkitsemiseen lisäävät työntekijöiden ja siten koko organisaation tehokkuutta. Organisaation palkitsemisjärjestelmä voi olla merkityksellinen silloin, kun se auttaa saavuttamaan itselle merkityksellisiä päämääriä. (Hulkko ym. 2005, 53–59.)

Hulkko ym. (2005) tutkimustulokset osoittavat, että toimintatapa, jolla esimiehet asettavat tavoitteita, antavat palautetta ja se miten rakentavat luottamuksellisen suhteen työntekijöihinsä, vaikuttavat palkkausjärjestelmän toimivuuteen. Suorituksen johtamisen kautta esimiehet kykenevät vaikuttamaan tasoon, joka työntekijöillä palkkausjärjestelmästä on sekä siihen, mitä se työntekijöille merkitsee. Työntekijöiden tietämys palkkausjärjestelmän yhteydestä tavoitteisiin lisää tyytyväisyyttä, sillä silloin odotukset konkretisoituvat. (Hulkko ym. 2005, 65.)

## 2.4 Motivaatio

Työntekijät viihtyvät työssään, mikäli työ koetaan mielekkäänä, sopivan haastavana, siitä saadaan tyydyttävä palkkio ja asetetut tavoitteet koetaan mahdollisiksi saavuttaa. Motivaatiolla on tärkeä merkitys työn suorittamisen kokonaisuuden kannalta. Kun työntekijä on motivoitunut, hän sitoutuu työhönsä. Motivoitunut työntekijä haluaa kehittyä työssään ja saavuttaa paremman tuloksen sekä yrityksen, että itsensä näkökulmista. Työmotivaatioon vaikuttavat monet tekijät, kuten esimerkiksi synnynnäiset- ja ympäristötekijät. Synnynnäisiä tekijöitä ovat muun muassa persoonallisuus sekä fyysinen että henkinen kapasiteetti. Ympäristön ja kokemusten kautta tulevat puolestaan oppiminen, havainnot ja tahto. Nämä kaikki vaikuttavat siihen, että syntyy toiminnan sytyke eli motivaatio. Motivaatio ohjaa toimintaamme ja sen suuruus voi vaihdella eri aikoina ja eri tilanteissa. (Viitala, 2006, 135 ja 150.)

Motivaation voidaan sanoa olevan palkitsemisen perusta. Palkitsemisen ollessa työntekijöitä motivoiva tekijä myös tavoitteet täyttyvät ja suoritukseen päästään entistä paremmin. (Salmela & Nurmi 2005, 132.) Palkitsemisen täytyy olla niin merkittävä, että se saa työntekijän tuntemaan itsensä erityiseksi (Luoma ym. 2004, 32). Myös johtajuudella on keskeinen asema organisaatioiden arjen käytännöissä, vuorovaikutuksessa ja työntekijöiden motivoinnissa. Johtajuutta ilmennetään myös organisaatioiden tulevaisuuden tavoitteiden asettamisessa ja visioissa, joita ajetaan eteenpäin. Nykypäivänä johtaja motivoi työntekijöitään luomalla tärkeitä ja merkityksellisiä kuvitelmia tulevaisuudesta. (Crevani ym. 2010, 77–78.)

Ahonen (2008) kuvaa väitöskirjassaan, että yhteisökeskeinen näkökulma johtajuuteen käsittelee johtajuutta sosiaalisesti muodostuneena ja ylläpidettävänä organisaation sisäisenä prosessina. Organisaation johtajat ja alaiset ovat molemmat luomassa tätä prosessia, jolloin johtajuus on erottamaton osa organisaation vuorovaikutuskäytäntöjä. Jotta tällainen vuorovaikutussuhde toimii, täytyy organisaatiossa hyväksyä vuorovaikutuksellinen tasavertaisuus eli se, että vuorovaikutus toimii sekä ylhäältä alas, että alhaalta ylös. Lisäksi toimijoiden täytyy olla tasavertaisia keskenään ja ajatella yhdessä organisaation parasta sekä toimia niin, että sen tavoitteet täyttyvät. Sekä työnantajan että työntekijän toivoma muutos

johtajuuteen täytyy olla kummankin hyväksymä ja yhdessä toivoma. Näin johtajuuden tarkoitus ja hyväksyminen voivat toteutua. (Ahonen 2008, 73–74.)

Tutkimukseni edellisessä osiossa 2.3 tarkasteltu palkitsemisen kokonaisuus voi lisätä yksittäisen työntekijän tavoitteiden täyttymiseen pyrkimystä, motivaatiota sekä voi poistaa niiden tiellä olevia esteitä (Luoma ym. 2004, 34). Oikeanlainen palkitseminen kannustaa koko organisaation henkilöstöä toimimaan sen tavoitteiden ja arvojen mukaisesti. Voidaan siis sanoa, että oikeanlaiset palkitsemistavat lisäävät organisaation menestystä sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. (Kauhanen 2003, 105.) Palkitseminen voidaan myös käsittää automaattisena työhön kuuluvana osana, mikäli sillä ei ole yhteyttä tavoitteiden saavuttamiseen (Luoma ym. 2004, 58–59).

Organisaation työntekijöiden on tärkeää ymmärtää ja sisäistää yrityksen visio, sillä se ohjaa henkilöstön toimintaa. Syvällinen ja laaja tietotaito yrityksessä palvelevat sekä yrityksen henkilökuntaa, että koko organisaatiota itsessään ja sen menestymistä. Näin ollen organisaatio pystyy vision mukaisesti uudistamaan ja luomaan omaa yksilöllistä toimintatapaansa, joka on kilpailuyhteiskunnan menestyksen avain. (Strömmer 1999, 55). Organisaatio tavoittelee henkilöstön palkitsemisella sitä, että sen työntekijät toimivat sen visioiden ja tavoitteiden mukaisesti kohti suurempaa menestystä. Edellytys sille, että työntekijät toimivat organisaation pyrkimysten mukaisesti on se, että yksilön motivaatio sekä organisaation tarve toiminnan ohjaamiseen toteutuvat samanaikaisesti. (Luoma ym. 2004, 34–35.)

Motivaatiotekijät voidaan erotella sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Työn ollessa mielekästä ja itsessään palkitsevaa, tarkoitetaan sisäistä motivaatiota. Ulkoinen motivaatio puolestaan liittyy usein työympäristöön ja palkitsijana on muu kuin työntekijä itse. Työelämässä korostetaan sisäistä motivaatiota, sillä näin uskotaan työntekijän pysyvän organisaation palveluksessa kauemmin ja paremmin. (Luoma ym. 2004, 21–23.)

Erilaiset työtehtävät ja työntekijät vaativat kuitenkin erilaisia motivaatiotekijöitä. Siinä missä toiselle tärkein kannuste on raha, voi se toiselle olla esimerkiksi työn mielekkyys. Työmotivaation monimuotoisuuden vuoksi selkeitä ohjeita palkitsemisen strategioihin ei ole. Maslow on kuitenkin esittänyt ihmisiä koskevan

tarvehierarkian, joka on yksi tunnetuimmista motivaatioteorioista. Tarpeet järjestetään viiteen eri kategoriaan, jotka etenevät tärkeysjärjestyksessä. Sen avulla voidaan päätellä, mitkä tarpeet tulee tyydyttää ensin ja mitkä tulevat vasta myöhemmässä vaiheessa tyydytetyiksi. (Salmela & Nurmi 2005, 132–133.)



**Kuvio 2: Maslowin tarvehierarkia.**

Työnantajalla on monia keinoja motivoida työntekijää suoriutumaan entistä paremmin tehtävistään. Yksi keino on rahallinen palkka. Se on motivointikeinona hyvin tehokas, mutta se ei saa olla ainoa keino pitää työntekijät tyytyväisinä. (Strömmer 1999, 286.) Palkan motivoinnin tehokkuus perustuu perustarpeiden tyydyttämisen lisäksi siihen, että se tyydyttää yhtäaikaaisesti myös muita tarpeita, kuten muun muassa arvostusta ja vallan tunnetta. Sen arvo on kuitenkin henkilökohtainen ja vaihtelee tarpeiden mukaan. (Kauhanen 2003, 112–116.) Mikäli työntekijän tavoitteena on vain perustarpeiden tyydyttäminen, on palkan merkitys

suuri. On kuitenkin todettu, että mitä enemmän palkkaa työntekijä saa, sitä vähemmän se hänelle merkitsee. Myös työn tuoma sisäinen tyydytys vähentää palkan merkitystä. Lisäksi mitä korkeammalle organisaation hierarkiassa työntekijä nousee, sitä merkityksettömämpi palkka on. Palkitsemispolitiikka motivoi työntekijöitä silloin, kun kolme edellytystä täyttyvät. Työntekijällä täytyy olla halu saada suurempia palkkioita ja tahto ponnistella niiden eteen kielteistäkin toimista, kuten ylitöistä huolimatta. Työntekijän on myös havaittava suorituksen ja palkitsemisen välinen yhteys ja toimittava niin, että suoritukset ja sitä kautta palkkiot nousevat. Kolmantena edellytyksenä voidaan nähdä se, että työntekijä pystyy itse vaikuttamaan työsuoritukseensa. (Viitala, 2006, 287–288.)

Gerhart ym. (2004) ovat tarkastelleet työntekijöiden sanojen ja tekojen välistä eroavaisuutta puhuttaessa palkan merkityksestä. Tarkastelun kohteena on ollut myös se, miksi palkan on todettu olevan niin suuri motivaatiotekijä ja miksi työnantajat aliarvioivat sen tärkeyttä. Tutkijat ovat huomanneet että, ihmiset mieluummin aliarvioivat kuin yliarvioivat palkan merkitystä työn motivaatiotekijänä. Lisäksi on todettu, että palkan tärkeys tulee ilmi ennemmin ihmisten varsinaisissa käytännön valinnoissa kuin esimerkiksi annetuissa itsearvioinneissa tai kertomuksissa. Työnantajat voivat herkästi aliarvioida palkan todellista merkitystä, mikäli työntekijät kertovat sen olevan epäolennainen motivaatiotekijä. Osassa tarkastelluista tutkimuksista työntekijät arvioivat palkan merkityksen sijalle viisi asteikolla kahdesta kahdeksaan. Tutkimuksissa, jotka keskittyivät varsinaiseen käytäntöön, palkka asetettiin kuitenkin tärkeimmäksi motivaatiotekijäksi. Mistä tällainen eroavaisuus palkan merkityksissä johtuu? Selitystä voidaan hakea muun muassa siitä että, palkan aliarvioiminen koetaan sosiaalisesti hyväksyttymmäksi eikä rahalla pröystäilyä pidetä. (Gerhart ym. 2004, 381–382.)

Gerhart ym. (2004) tarkastelujen mukaan työntekijät vastasivat tehokkaammin rahallisesti virikkeellisiin työnhakuilmoituksiin kuin sellaisiin, joissa raha ei näytellyt niin suurta tekijää. Kuitenkin työntekijöistä miehet raportoivat palkan vain viidenneksi tärkeimmäksi motivaatiotekijäksi ja naiset puolestaan vasta seitsemänneksi. On mielenkiintoista huomata, että kun tutkimuksessa pyydettiin samoja henkilöitä arvioimaan samoja motivaatiotekijöitä siitä näkökulmasta, mitkä motivaatiotekijät ajattelivat toisille henkilöille olevan tärkeitä, raha asetettiin

tärkeimmäksi. Palkan arvioitiin olevan tärkein motivaatiotekijä kaikille muille paitsi itselle. Palkalla on siis jokseenkin tärkeä merkitys motivaatiotekijänä, mikä voi johtua esimerkiksi siitä, että sen avulla voidaan saavuttaa muita hyödyllisiä asioita. Raha tuo sosiaalista statusta, sen avulla esimerkiksi lapsille voidaan saavuttaa hyvä koulutustaso tai voidaan itse jäädä eläkkeelle aikaisemmin ja nauttia pidemmistä lomista. Rahan avulla voidaan yltää myös Maslowin tarvehierarkian ylimmille tasoille aina itsensä toteuttamiseen saakka. Raha ei kuitenkaan ole ainoa motivaatiokeino. Ja vaikka se ei ole tärkein motivaatiokeino kaikille, on se kuitenkin tärkeä suurimmalle osalle työntekijöistä. (Gerhart ym. 2004, 382–391.)

Rahan sijasta työntekijöitä voidaan motivoida esimerkiksi työn mielekkyydellä ja sillä että, työntekijöille annetaan osallistumismahdollisuus päätöksentekoon. Gerhart ym. (2004) suosittelevat erilaisten motivaatiotekijöiden yhdistämistä, kuten esimerkiksi suoritukseen perustuvaa palkitsemista yhdistettynä työn haastavuuteen. Palkan tärkeyteen vaikuttavat erityisesti tilannesidonnaiset- ja yksilökohtaiset tekijät. Tilannesidonnaisiin kuuluu esimerkiksi se, miten muut työntekijät ovat palkattu. Yksilökohtaisiin tekijöihin liitetään puolestaan henkilökohtaiset suoritukset, kuten erilaiset bonukset. Yksilökohtaiset palkkaan liitettävät motivaatiotekijät ovat tärkeitä etenkin henkilöille, jotka ovat akateemisesti koulutettuja, korkean suorituskyvyn omaavia ja haluavat saavuttaa paljon. Nämä ovat myös ominaisuuksia, joita työnantajat työntekijöiltään etsivät. Lisäksi palkan voidaan sanoa olevan tärkeämpi extroverteille kuin introverteille henkilöille. (Gerhart ym. 2004, 385–386.)

Työntekijöiden eri palkkatasoissa rahan motivaatiollinen vaikutus ei ole lineaarinen. Esimerkkinä todettakoon, että palkkatason täytyy olla jo tietyllä tasolla ennen kuin työtarjousta harkitaan. Työntekijät arvioivat palkan tasa-arvoisuutta suhteessa muihin. Arvioita tehdään suhteessa kollegoihin, muihin organisaatioihin ja suhteessa omaan työhistoriaan. Työntekijät reagoivat voimakkaasti palkassa tapahtuviin muutoksiin. Joka kerta, kun muutoksia tehdään työntekijät ovat kuin hälytystilassa ja valmiutuneita muutoksia kohtaan. Palkkatasosta tulee tärkeä ja se vaikuttaa työntekijän käyttäytymiseen, mikäli sitä leikataan pienemmäksi. Näin tapahtuu erityisesti silloin, kun työnantaja ei kerro muutoksen taustalla olevista syistä. Palkkataso on tärkeä myös silloin, kun työntekijöitä halutaan palkata organisaatioon ja silloin, kun työntekijät halutaan säilyttää organisaation palveluksessa. Palkkataso

on tärkeämpi työntekijöiden houkuttelemisessa, sillä työntekijöiden organisaatiossa pysymiseen vaikuttavat kuitenkin enemmän muut tekijät. Näitä ovat muun muassa johtamisen laadukkuus ja hyvä työyhteisö. Nämä ovat myös asioita, joita ei tiedetä ennen kuin organisaatiossa on jo työskennelty. (Gerhart ym. 2004, 388–389.)

Towers (2003) on tutkinut työntekijöiden sitoutumista työhön. Hänen tutkimuksessaan asetettiin järjestykseen 10 tekijää, jotka vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen. Tärkeimmäksi asetettiin johdon kiinnostus työntekijöiden hyvinvointiin. Sen jälkeen tulivat muun muassa haastava työnkuva, yrityksen päätöksenteon toimivuus ja neljäksi tärkeimmäksi yrityksen keskittyminen asiakkaisiin. Mielenkiintoista on todeta, että raha ei ollut 10 tärkeimmän joukossa. (Towers. 2003, 9.) Herzberg (1987) onkin todennut, että työntekijöitä ei motivoida rahalla, vaan sillä, että työssä voi kehittyä ja edetä (Herzberg. 1987, 14–16).

Gerhart ym. (2004) ovat esitelleet toimia, joita työnantajat voisivat ottaa käyttöön työntekijöitä motivoidakseen ja pitääkseen hyvät työntekijät organisaatiossa. Työnantajien tulisi ottaa työntekijöiden valitukset palkasta vakavasti, etteivät he menetä työntekijöitään kilpailijoille. Palkkataso ei saisi olla kovin paljon alempana kuin yleisillä markkinoilla. Työnantajien tulisi myös ymmärtää, että suurin osa hyvistä työntekijöistä pitää suorituskeskeistä palkkiota hyvänä asiana. Lisäksi työnantajien tulisi seurata nykyisten työntekijöiden käyttäytymistä sekä asenteita ja sitä kautta tarjota houkutteleva työpaikka uusille työntekijöille ja luoda keinot pitää nykyiset hyvät työntekijät tyytyväisinä. (Gerhart ym. 2004, 389–391.)

Kuten edellä on todettu, usealle organisaatiolle on tärkeää tietää, miten yritykseen saisi houkuteltua päteviä työntekijöitä. Mitkä ovat ne tekijät, joiden perusteella työntekijä kiinnostuu yrityksestä ja mikä motivoi häntä jatkamaan yrityksen palveluksessa? Abraham ym. (2013) ovat vastanneet tähän tutkimalla pätevien työntekijöiden vaatimia odotuksia työltä. He ovat tehneet empiirisen tutkimuksen isoon teknologia-alan yritykseen Pohjois-Amerikassa vuosien 2009 ja 2010 aikana. Otanta on ollut yhteensä 353 työntekijää, joista tutkijat ovat erottaneet erilaisten kriteerien (tietotaito, tärkeä rooli päätöksenteossa, kokemus) perusteella 22 experttiä. Muita tutkimukseen osallistuneita on siten tutkittu vain työntekijöinä. Tutkimuksen ideana on ollut selvittää experttien vaatimuksia sekä vertailla näiden kahden

muodostuneen ryhmän välisiä odotuksia työltä. Sitä kautta voidaan antaa organisaation johdolle tärkeää informaatiota sekä työkaluja houkutella päteviä työntekijöitä. (Abraham ym. 2013, 121–126.)

Voidaan sanoa, että pätevät, laadukkaat työntekijät, joista tutkimuksessa käytetään siis nimeä expertti, ovat organisaatiolle sen tärkein pääoma. Heidän halutaan kasvattavan muun muassa yrityksen kilpailukykyä. Johdolle on strategisesti tärkeää keskittyä tähän työntekijöiden ryhmään ja ymmärtää millaisia odotuksia heillä on organisaatiota sekä itse työtä kohtaan. Expertti, jonka kyvykkyyttä organisaatio ei huomioi tai, jonka kyvykkyyttä väheksytään, voi kohdistaa huomionsa muualle ja siten tulla houkutelluksi kilpailijalle. Mikäli näin tapahtuu, organisaatio menettää tärkeimmän voimavaransa ja sen on hankala rekrytoida yhtä pätevää työntekijää lähteneen tilalle. Huonosta johtamisesta voi aiheutua ainakin kahdenlaisia negatiivisia seurauksia. Seurauksen voidaan nähdä kohdistuvan organisaation kilpailukykyyn ja markkinaposition tai ne voivat kohdistua organisaation maineeseen työntekijämarkkinoilla. Pätevän työntekijän kyvykkyyden huomioiminen ja työntekijän houkuttelemisen sekä säilyttäminen yrityksessä onkin tärkeä asia henkilöstöjohtamisen saralla. (Abraham ym. 2013, 121–122.)

Abraham ym. (2013) esittelevät kuusi vetovoimatekijää, joita työntekijät pitävät houkuttelevina. Ensimmäinen vetovoimatekijä, jonka täytyessä työntekijän kiinnostus organisaatiota kohtaan herää, on työn luonne itsessään. Työn laadukkuus, kiinnostavuus sekä mahdollisuus hyödyntää aiempaa kokemusta nähdään tärkeänä. Työn on hyvä olla myös tekijälleen sopivan haastavaa. Toinen vetovoimatekijä on ympäristö. Työskentely osana tiimiä joko fyysisesti tai virtuaalisesti sekä projektiin perustuva työ on tärkeää, sillä silloin työntekijä voi tuntea kuuluvansa osaksi tiettyä ryhmää. Kolmas vetovoimatekijä työn houkuttelevuuden kannalta on organisaation globaali kilpailukyky. Se sisältää kilpailun jokaisessa mahdollisessa kontekstissa ja tarkoittaa esimerkiksi urakehitystä sekä mainetta. Neljäntenä vetovoimatekijä on organisaation oma maine ja viidentenä sen sijainti. Viimeinen tekijä liittyy terveyteen ja hyvinvointiin. Työntekijät etsivät hyvinvointia, fyysistä ja henkistä terveyttä sekä hyvää työn ja perheen yhteensovittamisen tasapainoa. Jotkut organisaatiot panostavat työntekijöidensä hyvinvointiin esimerkiksi tarjoamalla erilaisia urheiluaktiviteetteja. Organisaation ja työntekijän samanlaiset eettiset arvot vaikuttavat myös positiivisesti



työn houkuttelevuuteen. Näiden kriteerien täytyessä organisaatiosta tulee houkutteleva ja mieluisa työpaikka. (Abraham ym. 2013, 124–125.)

Viime vuosikymmeninä henkilöstöjohtamisen tutkimukset ovat keskittyneet ymmärtämään työntekijöiden odotuksia työltä. Kuitenkaan monikaan tutkimus ei ole erotellut työntekijöitä keskenään ja verrannut eri työntekijöiden näkemyksiä toisiinsa. Abraham ym. (2013) väittävätkin, että erityisen pätevien työntekijöiden odotukset eroavat muiden työntekijöiden odotuksissa usealla tavalla. Edellisessä kappaleessa mainituista kuudesta vetovoimatekijästä viisi olivat yhtenäisiä Abraham ym. (2013) tutkimuksen kanssa. Ulkopuolelle jäänyt vetovoimatekijä oli sijainti. Molemmat ryhmät (expertit ja muut työntekijät) laittoivat järjestykseen nämä vetovoimatekijät. Experttien järjestys tärkeimmästä vähiten tärkeimpään oli: hyvä kilpailukyky, dynaaminen työympäristö, työn luonne itsessään, työn ja perhe-elämän tasapainoinen suhde ja viimeiseksi työstä saatavat luontoisedut. Muut työntekijät asettivat vastaavat tekijät täysin päinvastaiseen järjestykseen. Heillä järjestys oli tärkeimmästä lähtien: luontoisedut, hyvinvointi, työn luonne, työympäristö ja viimeisenä kilpailukyky. Kaikilla muilla osa-alueilla erot olivat huomattavia, mutta työympäristön ja työn luonteen merkitys vetovoimatekijänä arvioitiin suurelta osin samanarvoiseksi. Experttejä motivoivat organisaatiot, jotka tarjoavat mahdollisuuden kilpailullisuuteen ja, jonka palkitseminen on suhteessa suorituskyykyyn sekä työpanokseen. Expertit odottavat tulevansa palkituiksi suorituksistaan ja se motivoi heitä tekemään parhaansa ja vielä enemmän. (Abraham ym. 2013, 127–129.)

Byarsin & Ruen (1997) mukaan organisaatiot tarjoavat usein samaa palkkiojärjestelmää koko henkilöstölleen, vaikka työntekijöitä motivoivat eri asiat. Työntekijöiden toiveisiin palkkioista voivat vaikuttavat lisäksi työntekijän ikä, sukupuoli sekä työssäolovuodet. Esimiesten rooli korostuu, sillä heidän tehtävänä on olla tietoisia siitä, millaista palkitsemista jokainen yksilöllinen työntekijä pitää motivoivana. Omassa tutkimuksessaan Byars & Rue ovat saaneet tulokseksi sen, että työntekijöitä itseään motivoi eniten se, että työ on mielekästä. Esimiehet puolestaan arvioivat suurimmaksi motivaatiotekijäksi rahan. (Byars & Rue 1997, 314–315 via Pitkänen & Ruotsalainen 2005, 24–25) Myös Storey & Sisson (2005) kirjoittavat, että ei-rahallisten motivointikeinojen hyödyntäminen saa liian vähän huomiota,

koska osalla johtajista on usko siihen, että palkka on riittävä ja ensisijainen motivointikeino (Storey & Sisson 2005, 179).

## **2.5 Kriittinen näkökulma HRM-käytäntöjä kohtaan**

Townley (1993) kirjoittaa artikkelissaan kriittisesti henkilöstön voimavarojen johtamisesta eli HRM-käytännöistä. Hän tukeutuu ja käsittelee paljon Foucaultin näkökulmia aiheeseen liittyen ja tuo niihin kriittisen näkökulman. Townlay väittää, että henkilöstön voimavarojen johtaminen ymmärretään parhaiten keskusteluna ja joukkona käytäntöjä, jotka yrittävät vähentää sen määrittelemättömyyttä ja monimuotoisuutta. Perinteisesti HRM-käytännöt on nähty organisatorisena mekanismina, joita päämäärän saavuttaminen sekä selviytyminen ovat hallinneet. Niiden tarkoitus on tehdä organisaatiosta järjestäytyneempi ja integroituneempi. HRM-käytännöt voidaan nähdä tuotannon mustana laatikkona, jossa koko organisaation työntekijät sekä työpanokset on valittu, arvioitu, koulutettu ja edelleen kehitetty. Kaikki käytännöt ovat yleisesti ja teknisesti orientoitu sekä esitetty työkaluina ja instrumentteina, jotta päämäärät saavutettaisiin parhaiten. (Townley 1993, 518–519.)

Bratton & Goldin (2007) mukaan henkilöstövoimavarojen johtamisessa työntekijät nähdään tuotantotekijöinä, joiden tehtävä on varmistaa liiketoimintastrategian sekä tavoitteiden täyttyminen käytännössä. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilöstö nähdään ainoastaan resursseja kuluttavana tekijänä. Usein tällaisissa tapauksissa johto pyrkii tarkastelemaan henkilöstön riittävää määrää ja oikeaa sijoitusta organisaatiossa siten, että kaikki olisi mahdollisimman kustannustehokasta. (Bratton & Gold 2007, 198–207).

Watson (2010) määrittelee HRM-käytännöt siten, että HRM on johtajuudellinen hyöty tietotaidoista, kyvykkyyksistä ja sitoutumisesta, joita työntekijät antavat auktoritaarisesti ohjatulle yritykselle suorittaessaan tehtäviä, jotka mahdollistavat organisaation toiminnan jatkuvuuden. Onkin tärkeää myös arvostaa HRM-käytäntöjen sekä byrokratian välistä suhdetta. (Watson 2010, 915–919.)

Myös Harley & Hardy (2004) tarkastelevat HRM-käytäntöjä kriittisestä näkökulmasta. Moderni käsitys on pitkään ollut se, että HRM parantaa organisaation suorituskyyä. Tätä näkemystä on kuitenkin viime aikoina uskallettu kritisoida. Harley & Hardy (2004) tarkastelevat Karen Leggen ja David Guestin näkemyksiä HRM-käytännöistä ja tuovat esille sen, miksi kritiikille ei aina ole annettu tilaa ja miksi se on usein jäänyt managerialististen käsitysten varjoon. (Harley & Hardy 2004, 377.)

HRM-käytännöistä ei kuitenkaan ole olemassa yhtä oikeaa määritelmää vaan se voi viitata kaikkiin ominaisuuksiin, joita henkilökunta tuo organisaatioon. Lyhyesti sanottuna HRM-käytännöt tarkoittavat kaikkea organisaatiossa tapahtuvaa toimintaa, johon koko henkilökunta liittyy. Se siis sisältää henkilöstöön liittyvien asioiden kontrollointia ja organisointia. Niihin liittyvissä ongelmissa pyritään etsimään vastausta muun muassa henkilöstön palkitsemiseen ja arviointiin. (Johansson 2009, 11.)

Erilaiset kategorisoinnit, arvioinnit sekä valmennukset ovat tulleet nykypäivänä niin tutuiksi, että niitä ei enää nähdä tapana pitää järjestystä yllä vaan niistä on tullut niin sanotusti normaali ilmiö organisaatioiden toiminnassa. (Townley 1993, 519.) Tietynlainen, muuttumaton käsitys voi mielestäni estää luovuutta, rajoittaa toimivuutta ja luoda lokeroitua. Työntekijöiden luovuus ja esimerkiksi persoonalliset toimintavavat palvella asiakasta ovat näin uhattuna ja toiminta uhkaa muuntua mekaaniseksi suorittamiseksi, jossa yksilöä ja yksilöllisiä tarpeita ei voida enää ottaa tarpeeksi hyvin huomioon.

Harley & Hardy (2004) tuovat esille David Guestin väitteen siitä, että ottamalla laajemman positivistisen näkökulman henkilöstön voimavarojen johtamiseen voidaan sanoa, että hyvällä HRM:lla on positiivinen vaikutus sekä koko organisaation suorituskyyyn, että työntekijöihin. Karen Legge on kuitenkin kritisoinut aiempaa HRM-tutkimusta esimerkiksi sen vaikeuksista yhdistää työntekijöiden henkilökohtainen johtaminen laajempaan organisaation päätöksentekoon. Hän on ollut huolissaan työntekijöiden yksilökohtaisesta

johtamisesta. Legge esittää postmodernistisen analyysin vaihtoehtona käsitellä HRM:a. (Harley & Hardy 2004, 382–383.)

HRM:lla on muuttuva luonne, mutta vallitseva ominaisuus voidaan kiteyttää siihen, että organisaation suorituskyvyn parantaminen on pääasiallinen tavoite. Yhtenäinen näkökulma ja HRM:n pehmeä ajatusmalli voidaan saavuttaa, mikäli työntekijät ovat kasvatettu ja koulutettu organisaation arvokkaiksi jäseniksi, jotka auttavat organisaatiota saavuttamaan sen tavoitteet. Näin sekä työnantajat että työntekijät voisivat olla hyvän sekä pehmeän HRM:n tekijöitä. Vahvempi ajatusmalli HRM:sta esittää, että käytännöt linjataan sopimaan organisaation laajempaan kokonaisuuteen ja siinä pyritään johtamaan vähemmän ihmisystävällisemmin. Molemmissa lähestymismalleissa HRM on keskeinen funktio liiketaloudessa, jota ylläpitävät enemmän ylemmän tason johtajat kuin asiantuntijat tai henkilöstöjohtajat. Akateemisessa tutkimuksessa HRM on usein liitetty modernistiseen tutkimuskäytäntöön, joka yrittää vakiinnuttaa HRM:n ja suorituskyvyn välisen linkin. (Harley & Hardy 2004, 379.)

HRM konkreettisena pakettina käytäntöjä ja ymmärrystä, ei ole koskaan ollut kiinteä eikä koskaan sitä tule olemaan. Mikäli HRM:a pidetään aina hyvänä asiana ja sen nimissä tehdyt toimet hyväksytään, antaa se työnantajille merkittävän keinon hallita toimiaan. Toimet kuten työn tehostaminen tai supistaminen voidaan hyväksyttää HRM:n nimissä. Voidaan siis tehdä niin sanottuja kovia toimia, mutta puhua pehmeistä arvoista. Monitulkintaisuus vaikuttaa siten, että HRM:sta tulee voimakas työkalu johdolle. (Harley & Hardy 2004, 393.)

Watson (2010) ottaa kantaa HRM-käytäntöihin kriittisen arvostelun kautta, koska on tärkeää kehittää ja vahvistaa henkilöstön voimavarojen johtamisen tutkimista. Usein kiinnostuksen kohteena on ollut se, miten organisaatiot saisivat työvoimastaan mahdollisimman tehokkaan ajatellen vain organisaation etua sekä kilpailukykyä. Toisiinsa linkittyneinä ovat usein olleet juuri HRM-käytännöt sekä organisaation suorituskyky. Ei kuitenkaan tulisi keskittyä siihen, miten ohjata johtajia tekemään kaikki aina paremmin ja tehokkaammin vaan näkökulma pitäisi kiinnittää siihen, että ymmärretään työntekijöiden johtamisen käytäntöjä muuttuvassa työympäristössä ja koko ajan muuttuvassa yhteiskunnassa. Watson väittää, että saisimme paremman

otteen henkilöstön voimavarojen periaatteista ja käytännöistä, jos käsitteellistäisimme HRM-käytännöt työvoiman johtamisena yleisesti eikä niinkään vain yhtenä henkilöstön johtamisen muotona. (Watson 2010, 915–916.)

Analyttinen näkökulma HRM-käytäntöihin voi olla yksi potentiaalinen keino tarkasteltaessa niiden todellisuutta. Näkökulman avulla tutkitaan sitä, kuinka johtajat todellisuudessa käyttäytyvät organisoidessaan töitä sekä johtaessaan henkilöstöä erilaisissa tehtävissä, yrityksissä ja yhteiskunnassa. Watson esittää kolme ominaisuutta analyttiseen HRM-käytäntöjen lähestymisnäkökulmaan. Ensimmäinen keskittyy kysymyksiin ”mitä ja miksi”. Kysymysten avulla pyritään ymmärtämään sitä, mitä johtajat yrittävät tehdä työssään ja miksi. Toinen ominaisuus vastaa kysymykseen ”miten”. Tällöin pyritään tarkastelemaan keinoja ja kokonaisprosessia. Viimeisenä kysymyksenä etsitään vastausta siihen ”ketkä ja kuinka hyvin”, jolloin arvioidaan HRM-käytäntöjen tuloksia, otetaan huomioon sekä työnantajan että työntekijän näkökulmat sekä arvioidaan laajemmat yhteiskunnalliset seuraukset. (Watson 2010, 917–918.)

Fox & Vickers (2010) ovat osoittaneet, että HRM-käytännöt voivat olla monimutkaisempia ja vivahteikkaampia eri organisatorisissa yhteyksissä kuin on osattu olettaa. Tutkijat ovat tehneet 18 kuukautta kestäneen kvalitatiivisen etnografisen tutkimuksen, jossa ovat käyttäneet sekä toimija-verkosto -teoriaa että käytäntöjen yhteisö teoriaa. He ovat analysoineet HRM-käytäntöjä liittyen muun muassa johtamisen vastustukseen sekä irtisanomistoimiin. Tarkastellun yrityksen epävirallinen johtajien verkosto käytti muodollisia HRM-käytäntöjä ehkäistäkseen yrityksen virallisen strategian toteutumista, joka oli sulkea yrityksen tuotantolinjoja. Seurauksena tästä, keskijohdon verkosto muutti ylimmän johdon strategian. (Fox & Vickers 2010, 899.)

Olemassa oleva kriittinen ja kvalitatiivinen tutkimus HRM-käytännöistä kuvailee käytäntöjä poliittisesti johdetuksi prosessiksi, jossa teknisesti, moraalisesti, sosiaalisesti ja emotionaalisesti monimuotoiset laskelmat sekä työntekijöiden panokset ovat yrityksen kokonaisvaltainen arvoketju. Yrittäjien, sijoittajien ja arvostelijoiden pitäisi huomioda ja omaksua sosiopoliittinen näkökulma HRM työhön, mikä tarkoittaa myös sitä että, tutkimusten pitäisi vastata tätä näkökulmaa.

Fox ym. (2010) kääntyvät näkökulmassaan enemmän käytäntöjen tarkasteluun ja osoittavat, että on olemassa yhteys sosiaalisten käytäntöjen, materiaalsen ympäristön sekä teknologisten päätösten välillä. Yksinkertaistettuna tarkoitetaan sitä, että tarkastellaan inhimillisiä ja ei-inhimillisiä toimia yhdessä eli käytetään toimija-verkosto -teoriaa. Teoria tarjoaa ymmärryksen ja kielellisen kuvauksen voimasta sekä vallasta toimijuuden takana. (Fox ym. 2010, 899–900)

Toimija-verkosto -teorian avulla voidaan tutkia HRM toimia käytännössä. Tutkimusten tulisi osoittaa, kuinka henkilöstöpolitiikat syntyvät, kuinka strategia käytännössä muodostuu ja millainen on politiikka johtajien välillä. Henkilöstöpolitiikan luonteeseen kuuluu se, että osa siitä sijaitsee linjajohtajien strategioissa sekä päivittäisissä toimissa. Fox ym. (2010) tutkimus keskittyy tarkastelemaan HRM-käytäntöjen ja yritykseen kehkeytyvän strategian välistä yhteyttä. Henkilöstötyön käytännöt sisältävät myös tiedon muotoja ja tutkimus osoittaa, että HR-käytännöt sekä tieto esiintyvät yhdessä ja niillä on voima vaikuttaa. Sosiaaliset tuotteet ja sosiaaliset asiat tulevat lopulta aina materiaalisessa muodossa. Toimija-verkosto -teoria kohtelee sosiaalisia ja materiaalisia asioita tasa-arvoisesti. Se näkee voiman verkostojen toimintojen piirteinä ei niinkään ominaisuutena itsessään. (Fox ym. 2010, 900–901.)

Tarvitsemme analyysijä muun muassa ihmisten sosiaalisten piirteiden- ja vastustuksen prosesseista, jotta voisimme ymmärtää, kuinka HRM-käytännöt johdetaan käytännössä ja kuinka ne ovat sidoksissa näihin prosesseihin. Valtaa ei nähdä hallintakeinona vaan verkoston kehkeytyvänä piirteinä. Sitä ei myöskään nähdä ylhäältä levitettynä vaan ihmisten keskinäisestä ja ihmisten sekä materiaalin välisestä vuorovaikutuksesta syntyvänä. Fox ym. (2010) tutkimuksessa esitetyn sääntöjen vastaisen ”konehuoneen” näkymättömän luonne sallii sen jäsenten koordinoita tekemisiään tavalla, joka tuottaa valtaa suistaakseen sääntöjen mukaisen johdon strategian. Verkostot pyrkivät tasapainottamaan itsensä läpi sosiaalisten toimien ja materiaalin kiertokulun sekä hillitsemään ja muokkaamaan strategisia vaihtoehtoja. ”Konehuoneen” henkilöstö- ja muut johtajat ovat kysyneet sääntöjen vastaisen yhteisön avulla muokkaamaan yrityksen strategiaa ja tulkitsemaan olemassa olevaa politiikkaa sekä käytäntöä omien poliittisten tavoitteiden lähtökohdista. (Fox ym. 2010, 910–911.)

Johdon työ ei tapahdu vain yhdessä kokouksessa tai yhdenlaisissa kokouksissa vaan esiintyy monissa erilaisissa konteksteissa. Se on hajautettu moniin tapaamisiin, moniin yrityksiin ja erilaisiin henkilöihin sekä yhteisön jäseniin. Yhteistyön vuorovaikutuksessa henkilöstöjohtajat ja heidän läheiset kumppanit voivat usein käyttää tarinankerrontaa ja viedä uutisen tai ainakin osan siitä eteenpäin. Tarinankerronta näissä erilaisissa konteksteissa on harvoin yksinkertaista ja usein se luottaa aiemmin kirjoitettuihin argumentteihin ja dokumentteihin. Uudet argumentit soveltavat aiempia, minkä pohjalta muodostuu nykyisyys ja edelleen tulevaisuus. (Fox ym. 2010, 911–912.)

Fox ym. (2010) tutkimus esittää rinnakkain kolme erilaista yksityiskohtaa siitä, kuinka henkilöstöjohtajat käyttävät tarinankerrontaa muiden johtajien kanssa. He käyttävät sitä kartoittaakseen asemansa ja päättääkseen kuinka toimia. Lisäksi tarkastellaan sitä, kuinka henkilöstöjohtajat puhuvat arvoituksellista kieltä ja edelleen sitä, kuinka he muokkaavat vuorovaikutuksensa erilaisille yleisöille sopiviksi. (Fox ym. 2010, 902.)

Sosiaalisen konstruktivistisen lähestymistavan mukaan voidaan väittää, että kaikki ”löydökset” ja ”faktat” ovat tuotettu sosiaalisissa prosesseissa riippumatta tekijöiden väitteistä kurinalaisuuteen, rehellisyyteen, uskottavuuteen tai yleistettävyyteen. Sosiaalisen konstruktivismi selittää kuinka kieli rakentaa todellisuutta. Voidaan myös todeta, että sillä ei ole merkitystä kuinka hyvä moderni lähestymistapa HRM tutkimukseen on, se ei koskaan voi saavuttaa yhtä totuutta. Huolimatta siitä, että HRM:lla voi olla luontaisia virheitä, moderni lähestymistapa on tiukasti vakiinnutettu akateemiseen tutkimukseen. (Harley & Hardy 2004, 377–379.)

Kriittinen tutkimus henkilöstön voimavarojen johtamisesta on tärkeää, vaikka se kohtaakin monia vaikeuksia ja on jäänyt perinteisten näkemysten varjoon. Kriittinen tutkimus haastaa olemassa olevan, perinteisen, työn, joten kriittiset koulukunnat löytävät itsensä usein lukittuneina käytännön vastarintaan. Narratiiviset analyysit osoittavat, että ensimmäinen kerrottu tarina on yleensä vakuuttavin, kun kriittiset mielipiteet puolestaan pääosin tarjoavat vain toisintoa siitä. Kritiikki yleensä myös vain reagoi agendaan, eikä niinkään aseta sitä itse. Perinteiset näkemykset koostuvat

usein voimakkaista diskursseista, kun kriittiset näkemykset puolestaan esittävät vähemmän voimakkaita diskursseja ja vakuuttamattomampia analyyseja perinteisen ulkopuolelta, jotka eivät ole tuttuja lukijoille. On myös vaikeaa esittää johdonmukainen kertomus, kun tavoite on haastaa itsestään selvät oletukset, vaihtoehtoiset tulkinnat sekä kysymysten todellisuus. (Harley & Hardy 2004, 393–394.)

HRM:n tulevaisuuden tutkimusten tulisi huomioida ja omaksua henkilöstöjohtamisen työn mikropoliittiset näkökulmat ja valaista niitä. HRM-käytännöt eivät ole vain poliittisen johtamisen prosessi vaan sisältävät myös mikropoliittisen, vuorovaikutuksellisten laskelmien ja sensitiivisten arvojen monimuotoisuuden. HRM on organisaatioiden kokonaisvaltainen arvoketju. Tämä onkin vahva kontrasti lähestymistavalle, joka väheksyy HRM:n poliittista näkökulmaa. Fox ym. (2010) ovat pystyneet tutkimuksessaan kuvailemaan ja kriittisesti analysoimaan tapaa, jolla verkostot ovat tutkimuskohteena olleessa organisaatiossa luotu, levitetty ja muun muassa ylläpidetty. Tämä on antanut heidän osoittaa vallan epätasa-arvon kohtia. He väittävät, että valta on tuotettu vuorovaikutuksissa, jotka puolestaan rakentavat uutta verkostoa. Lisäksi vallan epätasa-arvo heikentää vakiintuneita verkostovaikutuksia paikallisesti sidoksissa olevissa konteksteissa. Tutkijat väittävät, että on olemassa paljon uutta potentiaalia siirryttäessä normatiivisista tutkimuksista HRM-käytäntöjä painottavaan tutkimukseen. (Fox ym. 2010, 912.)

Townley (1993) haluaa antaa uudelleen huomion myös informaatiokuilulle, joka nousee esille sopimusten epämääräisyyden tilasta, mikä puolestaan muodostuu odotusten ja varsinaisen suorituksen välille. Tutkimusten mielenkiinnon kohde ei ole vastata kysymyksiin mitä, eikä miksi vaan miten. Lisäksi etsitään vastauksia kysymyksiin, kuinka suhteisiin liittyvä käyttäytyminen on organisoitu ja kuinka väistämätön epämääräisyys sosiaalisissa suhteissa on järjestetty. Voidaan myös väittää, että tiedon toimittaminen on organisoinnin keskiössä. HRM-käytännöt on esitetty tiedon rakentamisena ja tuottamisena. Ne järjestävät organisaation sisäisen tilan, organisaation ajan ja liikuttavat sitä kohti hallittua järjestystä. HRM-käytännöt tarjoavat mitattavuuden sekä fyysiselle että subjektiiviselle ulottuvuudelle. Mieluummin kuin käsitellä muun muassa työntekijöiden rekrytointia, arviointia tai palkitsemista, Townleyn näkökulma korostaa sitä, kuinka HRM palkitsee luodakseen



tietoa ja valtaa. Ja tehdäkseen niin, se myös tarjoaa perustavanlaatuisen uudelleen tarkastelun nykyaikaiseen, historialliseen ja suhteelliseen analyysiin. (Townley 1993, 524–541.)

Townley (1993) esittelee lisäksi kolme ulottuvuutta HRM-käytäntöihin liittyen. Ulottuvuudet ovat valta, tieto sekä subjektiivisuus. Tavoite on ollut suurempi ymmärrys vallasta ja siihen liittyvistä suhteista, jotka vastaavat siitä, kuinka vallan mekanismit vaikuttavat jokapäiväiseen elämäämme. Valta on suhteista ja tulee näkyväksi silloin, kun sitä on harjoiteltu. Johtuen vallan suhteellisesta näkökulmasta, valtaa ei ole yhdistetty perinteiseen instituutioon vaan ennemminkin käytäntöihin, tekniikkoihin sekä menettelytapoihin. Valtaa ei ole mahdollista harjoittaa ilman tietoa, eikä tiedon ole mahdollista olla synnyttämättä valtaa. Toinen ulottuvuus tieto ei ole siis irrallinen eikä itsenäinen vaan integroitu vallan toimeenpanoon. Tästä lähtökohdasta katsottuna tiedon kartuttamisen ja muodostamisen menettelytavat eivät ole neutraaleja instrumentteja todellisuuden esittämiseksi. (Townley 1993, 519–522.)

Kriittinen työ ei ole sitä, että esitettäisiin yksi suoraviivainen analyysi, koska sellaista ei ole olemassa. Tärkeämpää on, että tutkimukset tarjoavat ideoita ajatella akateemista tutkimusta ja tietotaitoa moninaisella tavalla, sekä perinteisesti että kriittisesti. Kriittisessä koulukunnassa on olemassa selkeä tarve empiiriselle ja laadulliselle tutkimukselle. (Harley & Hardy 2004, 394.)

### **3. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN**

Tässä luvussa kerron tutkimuksen kohteena olevasta organisaatiosta, käyttämistäni menetelmistä ja tutkimuksen tekemisestä. Ensimmäiseksi esittelen kohdeorganisaation ja kohderyhmän. Menetelmällisten ratkaisuiden aluksi esittelen sosiaalisen konstruktionismin, joka on teoreettismetodologinen lähestymiskantani aiheeseen. Sen jälkeen tarkastelen teemahaastattelun teoriaa, koska olen valinnut sen tutkimukseni empiirisen osuuden suorittamiseen. Lopuksi käyn läpi sisällönanalyysiä, jonka avulla analysoin keräämäni aineiston. Perustelen myös valitsemieni menetelmien toimivuutta tutkimusaiheeseeni sopivaksi ja tuon ilmi tutkijan positioni yhdessä tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden pohdinnan kanssa.

#### **3.1 Kohdeorganisaatio ja kohderyhmä**

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on finanssialalla toimivan suuren, noin 3400 työntekijää käsittävän organisaation tytäryritys. Yrityksessä toimii vajaat 300 työntekijää. Yritys on toiminut alalla jo vuodesta 1910. Toimipaikkoja on yhteensä noin 50 ympäri Suomen. Yritys on kasvanut koko ajan ja esimerkiksi palkannut 32 uutta vakituista työntekijää vuonna 2014. Liikevaihto on kasvanut viidessä vuodessa 78,3 miljoonasta eurosta 103 miljoonaan euroon. Toiminnan arvoihin kuuluu tuloksellisuuden ja jatkuvan kehittymisen sekä kehittämisen lisäksi asiakaslähtöisyys ja luotettavuus. Yritys pyrkii olemaan työntekijöidensä mielestä paras mahdollinen työpaikka ja työilmapiiriä seurataan säännöllisesti. Huomiota kiinnitetään myös työntekeksen edellytyksiin, työviihtyvyyteen ja henkilökunnan koulutukseen. Yrityksen työntekijöiden koulutus vaihtelee opistotasolta yliopistotason maisterin tutkintoon. Suurin osa työntekijöistä, noin 77% on naisia. Tämän vuoksi oli luonnollista, että myös tutkimuksen kaikki haastateltavat työntekijät ovat naisia.

Kohdeorganisaation valintaan vaikutti merkittävästi se, että olen itse toiminut finanssialalla vuodesta 2007 ja kyseisessä yrityksessä vuosina 2012-2015 asiakasneuvojana. Ajattelin aluksi, että teen tutkimukseni koko organisaatiosta,

jolloin saisin näkökulmaa myös oman toimenkuvani ja asemani ulkopuolelta. Suunnitelmani oli tehdä noin 10 haastattelua eritason johtajille ja työntekijöille. Tarkemmin harkittuani tämä osoittautui kuitenkin liian laajaksi kohderyhmäksi. Lisäksi eräältä yrityksen johtoryhmässä työskentelevältä esimieheltä tuli ehdotus tehdä Pro Gradu -tutkimus koskemaan vain asiakasneuvoja sekä heidän lähimpiä esimiehiä. Tämä kohderyhmä on tarpeeksi laaja, jotta saan esiin palkitsemiseen ja suorituksen arviointiin liittyviä merkityksiä kvalitatiivisen tutkimuksen puitteissa, mutta kuitenkin tarpeeksi suppea, jottei tutkimus paisu liikaa ja raapaise vain pintaa asioiden todellisuudesta. Kohderyhmän koko vaikuttaa myös siihen, että kerätty materiaali pysyy kohtuullisena eikä vie liikaa aikaa. Tutkimus kattaa näin ollen viisi asiakasneuvojaa ja kaksi heidän lähintä esimiestä. He ovat kytköksissä toisiinsa vähintään viikoittain ja joissain tapauksissa jopa päivittäin. Tämä on myös alainen-esimies asetelma, jota tutkimukselleni hain. Näin voin vertailla näiden kahden osapuolen näkemyksiä suorituksen arviointiin ja sitä mahdollisesti seuraavaan palkitsemiseen. Todettakoon vielä, että tutkimuksen tulokset edustavat valitun kohderyhmän ja heidän edustamansa organisaatiotason näkemyksiä.

Keskityn tutkimuksessani käsittelemään työntekijöiden suorituksen arviointia, joten käsittelen tässä osiossa vain työntekijöiden suoritevaatimuksia. Esimiesten suoritusten arvioinnin mukaan ottaminen vaatisi laajemman tai kokonaan toisen tutkimuksen. Työntekijöiden suoritusvaatimuksia seurataan organisaatiossa viikko ja kuukausitasolla. Ne on jaettu erilaisiin teemoihin, kuten siihen kuinka paljon työntekijät ovat tekemisissä asiakkaiden kanssa, myynteihin ja palvelun laadukkuuteen. Kaikkiin kriteereihin on tietynlaiset kappale-, euromäärä- ja prosenttimittarit. Osaksi näiden mittareiden täyttymisen perusteella työntekijä saa palkkansa. Lisäksi on erilaisia kannustepalkkioita. Organisaatiossa oli tutkimuksen tekohetkellä voimassa niin sanotut vanhat palkitsemisen mallit, joita johto jo suunnitteli muuttavansa. Uudistukset tulivat voimaan muutama kuukausi tutkimuksen empiirisen materiaalin keräämisen jälkeen. Tämä voi osaltaan vaikuttaa siihen, miten hyvänä tai huonona palkitsemisen erilaisia tapoja pidetään. Koko yrityksen henkilöstö on kannuste- tai tulospalkkausjärjestelmän piirissä, joten muutoksella on ollut osaltaan suuri vaikutus työntekijöiden palkkaan ja palkitsemiseen. Edelleen kuitenkin suurin osa palkitsemiseen liittyvistä keinoista on rahallisia ja mitattavissa myynnillisellä menestyksellä.

Organisaation asiakasneuvojen työnkuvaan kuuluu muun muassa olemassa olevien asiakkaiden kokonaisvaltainen palveleminen. Tehtävänä on lisäksi kehittää näitä asiakkuuksia sekä lisätä niitä. Toiminnassa täytyy ottaa huomioon yrityksen toimintatavat ja annetut ohjeet. Tekemistä ohjaavat organisaation strategiassa asetetut toimintasuunnitelmat. Tavoitteena on olla omalla alalla paras yhtiö, joka tarjoaa odotukset ylittävää palvelua. Tehtävänä on myös huolehtia asiakkaiden taloudellisesta turvallisuudesta ja olla yhteistyökumppaneiden ainutlaatuinen kumppani. Vuosittain tehtävissä toimintasuunnitelmissa organisaatio asettaa yhtiötasoisien toimintasuunnitelman sekä strategisten hankkeiden perusteella yksikkökohtaiset päämäärät. Päämäärät jaetaan yksiköistä tiimeille ja niistä edelleen toimisto- ja työntekijäkohtaisiksi tavoitteiksi.

### **3.2 Sosiaalinen konstruktionismi**

Tutkimukseni teoreettiseksi viitekehykseksi olen valinnut sosiaalisen konstruktionismin. Se sopii tutkimukselleni, sillä tarkastelen aineistostani ihmisten antamia sosiaalisia ja kielellisiä merkityksiä. Sosiaalisen konstruktionismin mukaan todellisuutemme rakentuu ihmisten keskinäisissä vuorovaikutustilanteissa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Sosiaalinen konstruktionismi on melko vaikea määritellä yhdellä termillä, sillä eri lähtökohdista riippuen sen määritelmän painotukset voivat vaihdella. Tyypillistä on kuitenkin se että, tieto todellisuudesta muotoutuu sosiaalisissa prosesseissa, eikä se ole muuttumaton. Todellisuus ymmärretään vuorovaikutuksessa olevien toimijoiden välisenä muuttuvana tilana, jossa toimijat ovat tietyssä ajassa, paikassa ja kontekstissa. (Kovalainen, 2001, 21–22.)

On myös todettava ja huomioitava se, että ymmärtämisen tavat ovat sekä kulttuurisesti että historiallisesti suhteellisia. Se, miten ymmärrämme asioita, riippuu siitä, mistä historiallisesta aikakaudesta on kyse ja mistä maantieteellisestä näkökulmasta asioita tarkastelemme. Näin ollen käsitykset ovat riippuvaisia sosiaalis-ekonomisista asetelmista, jotka hallitsevat tietyssä kulttuurissa tietyllä

hetkellä. Ei siis voida sanoa olevan yhtä oikeaa totuutta ja ymmärrystä vaan asiat ovat toisistaan riippuvaisia. Sosiaalisen konstruktionismin mukaan meidän tulee olla myös kriittisiä rakenteita kohtaan, joiden mukaan luomme käsityksemme maailmasta. Kriittisyys auttaa meitä epäilemään ja kyseenalaistamaan oletuksiamme siitä, miten maailma meille näyttäytyy. (Burr, 2003, 3–5.)

Sosiaalinen konstruktionismi kiinnittää huomiota olosuhteisiin sekä prosesseihin, joissa ollaan yhteyksissä toisiin ihmisiin sekä suurempiin sosiaalisiin kokonaisuuksiin. Näissä olosuhteissa ja prosesseissa rakennetaan myös johtajuuden merkityksiä ja työntekijöiden kokemaa todellisuutta. Toiminta, jossa suhteet rakentuvat ja muotoutuvat, ovat sosiaalisen konstruktionismin mielenkiinnon kohteena. Kommunikaatioprosessit nähdään tilana, joissa itseä, muita ja koko maailmaa rakennetaan. (Uhl-Bien, 2006, 659–664.) Ymmärrykset asioista syntyvät siis ihmisten välisissä päivittäisissä vuorovaikutuksissa, arjen keskellä, mikä nostaa sosiaalisen vuorovaikutuksen ja kielen erityisen mielenkiinnon kohteeksi (Burr, 2003, 4.)

### **3.3 Teemahaastattelu**

Valitsin tutkimukseni empiirisen osuuden suorittamiseen teemahaastattelun. Tein puolistrukturoidut teemahaastattelut, sillä ne antavat tietyissä määrin vapauden ohjailla haastattelun kulkua valmiiden teemojen sisällä, mutta kuitenkin pitäen haastattelun kasassa valmiiden kysymysten ansiosta. Teemahaastattelu antaa selkeän tavan edetä tutkimusaiheen sisällä ja jäsentää tutkimusta helpottaen loppupäätelmien tekemistä.

Nyky-yhteiskunnassa voidaan sanoa eletävän haastatteluyhteiskunnassa, jossa yksi tiedonhankinnan muoto ovat erilaiset haastattelut. Tutkimushaastattelut, kuten kaikki muutkin haastattelumuodot, perustuvat kysymysten ja vastausten vuoropuhelulle sekä suhteellisen vakiintuneille puhujarooleille. (Ruusuvuori ym. 2010, 10.) Teemahaastattelu on muodoltaan sellainen, että se sijoittuu lomakehaastattelun ja avoimen haastattelumuodon väliin (Ruusuvuori ym. 2005, 11). Se antaa vapauden

haastateltavien omille mielipiteille ja ajatuksille, jolloin tutkittavan tulkinnat asioista ja asioille antamat merkitykset ovat keskeisessä roolissa ja tulevat selkeästi ilmi. Teemahaastattelun tarkastelun keskiössä ovat ihmisten tulkinnat asioista, jotka syntyvät sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelussa on nimensä mukaisesti erilaisia teemoja omaan tutkimusaiheeseen liittyen. Teemojen avulla tutkijan on helppo pysyä aiheessa sekä saada tilanne haltuun haastattelutilanteessa. (Hirsjärvi ym. 2008, 48.)

Teemahaastattelua tehtäessä voi olla hyvä asia, mikäli haastattelijalla on ennakkoon hieman taustatietoa haastateltavista (Haastattelumuodot 2012). Haastateltavien valintaan on kiinnitettävä erityistä huomiota, jotta kerättävä aineisto rakentuisi aidosti haastateltavien kokemuksista ja mielipiteistä ja, jotta heihin kyetään rakentamaan luottamus (Teemahaastattelu 2012). Sisältö- ja tilanneanalyysi on tärkeää ja haastateltaviksi tulee valita henkilöitä, joilta tutkija arvioi saavansa parasta mahdollista aineistoa tutkittavasta aiheesta. Myös haastattelutilanteen luotettavuus on tärkeässä roolissa pohdittaessa koko tutkimuksen laadukkuutta. Haastattelutilanteisiin sisältyy mahdollisuuksia erilaisiin virheisiin, joka voivat johtua sekä haastattelijasta itsestään, että haastateltavasta. Virheiden mahdollisuutta voidaan kuitenkin pienentää esimerkiksi siten, että haastateltava luottaa haastattelijaan. (Easterby-Smith ym. 1999, 71.)

On myös huomattava, etteivät haastateltavat suoraan kerro vastauksia tutkimustuloksiin. Tämän johdosta tutkimus- ja haastattelukysymysten lisäksi tarvitaan analyttisiä kysymyksiä, jotka tutkija esittää kerätylle aineistolle. Valmiissa tutkimustekstissä aineistokoosteet sekä aineistoa hyödyntävä analyysi kiinnittyvät tutkimuksen taustalla olevaan teoreettiseen keskusteluun ja tehtävään tulkintaan. Haastattelututkimuksille on tyypillistä, että niiden ohessa käytetään myös muita kvantitatiivisia tai kvalitatiivisia aineistoja. Näitä voivat olla esimerkiksi kenttähavainnot ja kyselyt. (Ruusuvuori ym. 2010, 9–11.)

Aineiston kokoaminen ja sen käsittely nivoutuvat kvalitatiivisessa tutkimuksessa tiiviisti toisiinsa. Aineiston luokittelu, analysointi sekä aineistosta tehty tulkinta ovat toisiinsa liittyviä tehtäviä. Analyysin vaiheet siis limittyvät toisiinsa tiiviisti ja tapahtuvat osin myös päällekkäin. Aineistoja voidaan tallentaa esimerkiksi ääni- ja

videonauhoituksin. Tallentaminen helpottaa aineistomassan hallittavuutta. Litterointi on olennainen osa aineistoon tutustumista. Litteroinnin tarkkuus täytyy tutkimuksessa määritellä suhteessa tutkimusintressiin ja analyysin tarkkuustasoon. Aineiston ollessa laaja ei ole järkevää litteroida koko haastattelua sanasta sanaan, vaan tekstimuotoon purettavaksi osaksi voidaan valita tutkimusongelman kannalta olennaiset osat. (Ruusuvuori ym. 2010, 11–14.)

Aineiston litterointi, lukeminen ja tarkastelu eivät ole analyttisesti neutraaleja vaan ne pohjautuvat tutkijan epistemologiselle sekä ontologiselle ymmärrykselle siitä, millaisia ilmiöitä ja asioita empiirinen materiaali pitää sisällään, mihin analyysissä keskitytään ja mikä siinä on olennaisinta. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoite on löytää aineistosta jotakin uutta, kuten esimerkiksi uusia merkityksiä tai uusia jäsennyksiä. (Ruusuvuori ym. 2010, 15–17.)

Pro gradu -tutkimuksessani aineistona minulla on seitsemän haastattelua, joten haastattelujen määrä on melko vähäinen ja jokaisen haastattelun eri osa-alueilla on tärkeä merkitys muun muassa tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin kannalta. Jokainen haastateltava pyysi etukäteen haastattelurungon (liitteet 1 tai 2) nähtäväksi. Lähetin ne sähköpostitse muutamaa päivää ennen varsinaista haastattelutilannetta, jolloin kysyin myös luvan haastattelujen nauhoittamiseen. Kaikki tutkimuksen haastattelut tehtiin jokaisen omassa toimipisteessä perinteisen työpäivän aikana. Haastattelut sujuivat hyvin ja etenivät suurimmaksi osaksi ennalta suunniteltujen teemojen ja kysymysten mukaan. Pyrin kuuntelemaan haastateltavaa ja esittämään tarvittaessa tarkentavia lisäkysymyksiä. Haastattelut kestivät 15 minuutista 45 minuuttiin ja suoritettiin marraskuun 2013 ja maaliskuun 2014 välisenä aikana. Haastateltavat ovat finanssialan organisaation työntekijöitä sekä esimiehiä. Mielenkiintoista on huomata se, että esimiesten haastattelut kestivät poikkeuksetta pidempään kuin työntekijöiden haastattelut. Esimiehet vastasivat laajemmin kysymyksiin ja kertoivat asioita enemmän myös valmiiden kysymysten ulkopuolelta. Tunsin ennalta kaikki haastattelemani henkilöt. Osa heistä oli läheisiä kollegoitani, mutta osan tunsin vain massasähköpostien nimilistoista. Kaikissa haastatteluissa pyrin kuitenkin samanlaiseen lähestymistapaan. En esitellyt itseäni yrityksen työntekijänä vaan tutkijana. Jokainen haastateltava myös suhtautui minuun tutkijana eikä oma roolini yrityksen työntekijänä haitannut haastatteluiden kulkua.

Digitaalisesti nauhoitettujen haastattelujen jälkeen litteroin jokaisen haastattelun sanasta sanaan. Litteroinnin suoritin ilman erillistä litterointiohjelmaa, jolloin varsinaista tekstimuotoista aineistoa kertyi yhteensä 34 sivua. Haastateltavat ovat eri paikkakunnilta, joten saan kattavan kuvauksen kohdeorganisaation palkitsemisesta ja suorituksen arvioinnista ilman, että se olisi sidottu Suomen sisällä tiettyyn maantieteelliseen paikkaan. Haastateltavat ovat eri-ikäisiä ja toimineet organisaatiossa muutamasta vuodesta yli 30 vuoteen.

### **3.4 Sisällönanalyysi**

Haastattelujen ja niiden mekaanisen litteroinnin jälkeen siirryin analysoimaan materiaaliani. Valitsin siihen sisällönanalyysin, koska tarkoitukseni on etsiä ja löytää eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä haastateltavien puheista. Sisällönanalyysi sopii myös hyvin teemahaastattelujen pariksi muodostaen sopivia kokonaisuuksia eli teemoja aineiston tulkintaan. Sisällönanalyysi on selkeä menetelmä, joka sopii aiheisiin, joissa tarkastellaan ihmisten ymmärryksiä ja haetaan asioille merkityksiä. Tämän vuoksi valitsin sisällön analyysin oman tutkimukseni menetelmäksi. Sisällönanalyysi on tekstianalyysiä, jossa tarkastelun kohteena on tekstimuotoisia aineistoja. Aineistoa tarkastellaan eritellen sekä eroja ja yhtäläisyyksiä etsien ja aineistoa tiivistäen. Siinä pyritään muodostamaan tiivistetty kuvaus ilmiöstä, jota tutkitaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Sisällönanalyysi on kvalitatiivisen aineiston perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa kvalitatiivisen tutkimuksen perinteissä. Sisällönanalyysia voidaan pitää sekä yksiselitteisenä metodina että väljänä teoreettisena kehyksenä. Kvalitatiivisesta empiirisestä aineistosta voi löytyä useita tutkijaa kiinnostavia aiheita, mutta kuitenkin näitä kaikkia ei voida tarkastella yhdessä tutkimuksessa. On tärkeää kyetä valitsemaan tarkkaan rajattu ilmiö, josta kaikki tieto voidaan syvällisesti esittää. Se, mistä ollaan tiettyssä tutkimuksessa kiinnostuneita, näkyy tutkimuksen tarkoituksesta sekä tutkimusongelmasta tai tutkimustehtävästä. Teemoittelu on kvalitatiivisen aineiston pilkkomista ja ryhmittelyä erilaisten



aihepiirien mukaan. Se auttaa ydinasioiden löytämisessä ja sen avulla on mahdollista vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa. (Tuomi ym. 2012, 91–93.)

Sisällönanalyysi on siis keino ja väline empiirisen materiaalin työstämiseen ja tulkitsemiseen. Aluksi aineistolta täytyy kysyä tutkimusongelman mukaisia kysymyksiä eli tunnistetaan asiat, joista ollaan kiinnostuneita. Asiat ryhmitellään yhtäläisten ilmaisujen joukoksi, mikä tarkoittaa sitä, että samaa tarkoittavat ilmaisut yhdistetään samaan kategoriaan. Tutkijan tehtävänä on päättää tulkintansa mukaan, millä perusteella tietyt ilmaisut kuuluvat samaan tai eri kategoriaan. Näin aineistolle muodostuu teemoja, joiden avulla tutkimuksen runkoa voidaan rakentaa ja tehdä luotettavia johtopäätöksiä. Empiirisen aineiston laadullinen käsittely perustuu loogiseen tulkintaan, jossa aineisto ensin hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja lopuksi kootaan uudelleen loogiseksi kokonaisuudeksi. Analyysin tarkoituksena on sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Kvalitatiivisen aineiston tarkoituksena on informaatioarvon lisääminen. (Tuomi ym. 2012, 101–108.)

Analysoidessani tutkimuksen empiiristä aineistoa havainnoin litteroidusta tekstimuotoisesta haastattelumateriaalista sosiaalisia ja kielellisiä ymmärryksiä eri teemoihin. Teemoja olivat työntekijän työmotivaatio, palkitsemiseen liittyvät ymmärrykset sekä suorituksen arvioinnin kokemiseen ja sen vaikutuksiin liittyvät asiat. Alleviivasin teksteistä eri teemoihin liittyviä sanoja ja lauseita eri värein, jolloin sain yhteneväisiä kokonaisuuksia tehdyksi. Tulostin jokaisen alleviivatun lainauksen ja levitin ne pöydälle siten, että samat värit olivat samassa pinossa. Tämän jälkeen pohdin pinoille tarkemmat ”yläkäsitteet”. Samassa pinossa saattoi olla useamman haastateltavan sanomana samaa tarkoittava merkitys, joten poistin turhat toistot. Olen esittänyt kaikki lainaukset sanasta sanaan haastateltavan omalla murteella puhuttuna. Eettisyyden vuoksi esitän lainaukset kuitenkin joko työntekijän tai esimiehen sanomina. Jatkuvasti analysoidessani tekstiä pidin mielessäni sen, ettei kenenkään yksittäisen haastateltavan kertomuksesta voi päätellä sen antajaa. Tutkimuseettisesti on tärkeää säilyttää anonymiteettisuoja. Tämän tiedon annoin haastateltaville etukäteen ja siten se edesauttaa sitä, että haastateltavat pystyvät luottamaan piilossa pysymiseensä, jolloin avaavat haastattelutilanteessa aihetta vapaammin.

Laadullisessa analyysissä voidaan keskustella yleisesti induktiivisesta sekä deduktiivisesta analyysistä. Usein mukaan otetaan myös abduktiivinen päättely, jonka mukaan teorianmuodostus on mahdollista silloin, kun havaintojen tekoon liittyy esimerkiksi tietty johtoajatus tai johtolanka. On myös olemassa erittely aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen sekä teorialähtöiseen analyysiin. Aineistolähtöisessä analyysissä tavoitteena on luoda tutkimusaineistosta yhtenäinen teoreettinen kokonaisuus. Teoriaohjaavassa analyysissä on teoreettisia kytkentöjä ja aikaisempi tieto ohjaa analyysiä. Se etenee kuitenkin aineiston ehdoilla, kuten edellä mainittu aineistolähtöinen analyysikin. Teorialähtöinen analyysi nojaa puolestaan johonkin tiettyyn teoriaan tai malliin. Teorialähtöisissä tutkimuksissa esitellään teoria tai malli, jonka mukaan määritellään muun muassa tutkimuksessa kiinnostavat käsitteet. Näin aineiston analyysiä ohjaa valmis aikaisemman tiedon perusteella tehty kehys. (Tuomi ym. 2012, 95–97.) Pro Gradu -tutkimukseni on aineistolähtöinen, sillä käytän tutkimuskysymyksieni vastausten etsimiseen ensisijaisesti tekemääni empiiristä aineistoa. Tukena on myös aiempaa teoriaa, johon pyrin omalla tutkimuksellani tuomaan uusia tulkintoja.

### **3.5 Tutkimuksen luotettavuus**

Tuomi & Sarajarvi (2012) toteavat, ettei ole olemassa yhtään sellaista tieteellistä metodologiaa, joka varmistaisi totuuden etsinnän menestyksen. Jokaisella tutkimuksella on tekijänsä ja hänen itsensä on tuotettava analyysinsä viisaus oman ymmärryksensä kautta. Tutkijan tavoitteena on saada lukija luottamaan siihen, että hänen tutkimuksensa on uskottava. (Tuomi ym. 2012, 100.)

Hatch & Yanow (2003) käsittelevät tiedettä tulkinnallisesta näkökulmasta. He kertovat käyttävänsä useista eri koulukunnista termiä tulkinnallinen. Näitä ovat esimerkiksi fenomenologia ja ethnomenologia sekä jossain määrin myös hermeneutiikka. Tulkinnalliset koulukunnat väittävät, että yhteiskunnallista maailmaa ei voi ymmärtää samalla tavalla kuin luonnollista tai fyysistä maailmaa. Yhteiskunnallisessa maailmassa ihmiset tekevät sen tarkoituksen. Tutkimusten tulisiikin kyetä osoittamaan, mikä on ihmisille tarkoituksenmukaista. Tätä voidaan

tehdä tarkastelemalla esimerkiksi sitä, kuinka ryhmät ja yksilöt kehittävät ilmaisuja ja kommunikoivat tarkoituksenmukaisella tavalla. (Hatch ym. 2003, 64–66.)

Useissa eri tulkinnallisissa koulukunnissa on kuitenkin omat erityiset kiinnostuksen kohteensa. Voidaan väittää, että yhteiskunnallisen maailman tieto tulee omien havaintojemme tulkinnoista. Yhteiskunnallinen todellisuus on siten rakennettu eri tavoin eri ihmisillä. Sosiaalinen maailma, jossa elämme ja jossa koemme, on täynnä monia todellisuuksia ja monia tulkintoja. (Hatch ym. 2003, 66–67.)

Yhteiskuntatieteet on rakennettu sen toimijoiden pohjalta ja toimijoiden teot voidaan ymmärtää vain tulkinnan kautta. Tästä lähtökohdasta tietäminen ja ymmärtäminen ovat subjektiivisia tapahtumia eli ymmärretty toimijan näkökulmasta sekä tulkittu kontekstissaan. Tulkinnallisten tieteiden fokus on siis tarkoitusten ja merkitysten luomisesta tietyssä tilanteessa. Fokukseen voidaan liittää myös ymmärtämisen laajemman prosessoinnin tarkeys. Jotta fokukseen voidaan päästä kiinni, täytyy ymmärtää toimijoiden elämää siellä missä he toimivat. (Hatch ym. 2003, 69–70.) Pro gradu -tutkimuksessani olen ottanut kontekstin finanssialaan. Tarkastelen kontekstisidonnaisesti esimiesten ja työntekijöiden ymmärryksiä ja pyrin muodostamaan niistä tulkintoja. Tulkinnat ovat aina tietyn henkilön muodostamia ja tutkimuksessani pyrin tuomaan oman tutkijan position esille. Koska olen työskennellyt itse yrityksessä, johon haastattelut tein, olen ollut tarkka, etteivät omat käsitykseni ja mielipiteeni aiheista tule tutkimuksessa liikaa esille. Olen pyrkinyt katselemaan aihetta hieman ulkopuolisten silmälasien takaa, jotta saan mahdollisimman totuudenmukaiset merkitykset irti keräämästäni materiaalista.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa analyyttinen systemaattisuus sekä tulkintojen luotettavuus korostuvat. Systemaattisessa analyysissä on tarkoitus avata kaikki tutkimuksen teon varrella tehdyt valinnat, rajaukset sekä analyysin etenemistä ohjaavat periaatteet. Lukijalle voidaan kertoa, mistä aineiston kokonaisuus muodostuu ja kuvata ne aineiston osat, joille tutkimuksen pääasiat rakentuvat. Reliabiliteetin vahvuuden kannalta on tärkeää esitellä myös mahdolliset rajoitukset. (Ruusuvaori ym. 2010, 26–27.)

Kvalitatiivissa tutkimuksessa validiteetin arvioiminen tarkoittaa kerätyn empiirisen materiaalin sekä siitä tehtävien tulkintojen pätevyyden arviointia. Validiteettia vahvistavia tehtäviä ovat muun muassa tulkintojen kriteerien avaaminen lukijoille, aineistokoosteiden tekeminen sekä poikkeustapausten tarkastelu omia tulkintoja pohtiessa. Omien tulkintojen pätevyyttä voidaan testata myös kokeilemalla niiden toimivuutta muissa aineistoissa tai suhteuttamalla niitä aiemmissa tutkimuksissa tehtyihin tulkintoihin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskustellaan siis tulosten läpinäkyvyydestä sekä sisäisestä yleistettävyydestä. Myös tutkimustulosten liittäminen teoreettisiin näkökulmiin ja ajankohtaisiin käytännön ongelmiin avaa tutkimusta sen lukijoille. Tutkimuksen voidaan sanoa oleva aina asioiden kontekstoimista uudelleen. (Ruusuvuori ym. 2010, 27–29.) Olen pyrkinyt ”avaamaan” kaikki tutkimuksessani esiintyvät vaiheet ja valinnat, joita olen tehnyt. Perustelen aina valintani, miksi otan tietyn asian mukaan tutkimukseeni tai miksi en. Tarkoitukseni on pyrkiä ”läpinäkyvyyteen” ja siten edesauttaa tutkimukseni luotettavuutta. Seuraavassa tulosluvussa esittelen tutkimustuloksia empiirisestä materiaalistani. Liitän niihin myös aikaisempaa teoreettista näkökulmaa ja muodostan näin kokonaisuuden myös uusille tulkinnoille.

## 4. TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimukseni neljännessä luvussa esittelen keräämäni empiirisen materiaalin tutkimustulokset. Aineistosta nousi esiin neljä suorituksen arviointia ja palkitsemista koskevaa teemaa, jotka olen nimennyt mahdollisimman kuvaaviksi kokonaisuuksiksi. Ensimmäisenä teema: Palkitaan suorituksista kertoo esimiesnäkökulman siihen, miten palkitsemisen ymmärretään organisaatiossa tapahtuvan ja millainen on organisaation palkitsemiskulttuuri. Toisessa teemassa motivointikeinot koetuksella, nousivat esiin puolestaan työntekijöiden ymmärrykset suorituksen arvioinnista sekä motivointikeinojen moninaisuudesta. Kolmannen teeman olen nimennyt: Tavoitteisiin ei voi vaikuttaa, jossa tarkastelen sitä, millaisia ymmärryksiä tavoitteet saavat niin esimiehen kuin työntekijän näkökulmista. Viimeinen teema on palkitsemisen erilaisia muotoja käsittelevä: Raha, vapaapäivä vai kiitos?, jossa tarkastelen sitä, millaisena työntekijät ja esimiehet palkitsemisen ymmärtävät ja mitä sen muotoja pitävät tärkeinä.

### 4.1 Palkitaan suorituksista

Palkitaan suorituksista -teeman kautta tarkastelen organisaation palkitsemista ja sen periaatteita. Tämä on puhtaasti esimiesnäkökulma aiheeseen, joten käsittelen sitä, millä perustein esimiehet ymmärtävät palkitsemisen olevan ansaittua. Lisäksi tarkastelen sitä, millaisia keinoja esimiehet käyttävät työntekijän suorituksen arviointiin ja mitä he pitävät tärkeänä.

Schullerin & Jacksonin (1996) mukaan sellainen palkitsemisjärjestelmä, joka perustuu työntekijän tekemään suoritukseen, on toimiva keino organisaation tavoitteiden saavuttamisessa, sillä sen oletetaan motivoivan henkilöstöä tehokkaampaan suoriutumiseen. Lisäksi suoritukseen perustuva palkitsemisjärjestelmä auttaa johtoa erottamaan tehokkaat työntekijät heikommista ja pitämään arvokkaat työntekijät organisaatiossa. (Schuller & Jackson 1996, 446–468.) Tutkimukseni kohdeorganisaation esimiehet kertoivat, että organisaatiossa työntekijöiden palkitsemisen lähtökohtana ovat työntekijöiden suoritukset.

Palkitsemista ei anneta pelkästään siitä, että työntekijä istuu työpaikalla yhdeksästä viiteen vaan sinä aikana on tehtävä tavoitteisiin perustuvia ja niihin tähtääviä suorituksia. Palkitsemisen pitää siis olla ansaittua. Jokainen suoritus, joka on enemmän kuin, mitä on vaadittu, tulee huomioida. Jatkuvia palkitsemisia organisaatiossa ei kuitenkaan kannateta, sillä silloin palkitseminen menettää merkityksensä. Ratkaisevassa asemassa voidaankin sanoa olevan palkitsemisen laadun, ei määrän. Aineistoni molemmat esimiehet olivat samaa mieltä palkitsemisen periaatteista.

*”Jokainen suoritus, joka on yli sen normityön on palkitulle tarkotettu. En kuitenkaan ole kovasti jatkuvan palkitsemisen kannalla, sillä se voi myös menettää merkityksensä. Silloin, kun palkitaan, se pitää tulla aiheesta ja sen eteen on pitäny tehdä oma suorituksensa.”*

Esimies

Palkitaan suorituksista -teemassa tarkastelun kohteena on myös, se millä keinoin työntekijöiden suorituksia organisaatiossa arvioidaan. Esimiesten vastauksista voidaan päätellä, että tavoitteiden täytyy olla helposti seurattavia, joten ne on usein asetettu mitattavaan muotoon. Tämä tekee tavoitteista konkreettisia, joten niiden toteutumista on helpompi arvioida. Aineiston pohjalta voidaan tehdä johtopäätös siitä, että numeeriseen muotoon asetettujen tavoitteiden pohjalta esimiesten on helpompi seurata työntekijöiden suoriutumista ja sitä kautta myös helpompi palkita heitä. Ilman mitattavassa muodossa olevaa seuraamista voisi olla vaikea tietää miten työntekijä todellisuudessa suoriutuu, koska organisaatiossa esimiehet ja työntekijät eivät aina työskentele samalla toimistolla eivätkä ole päivittäin tekemisissä.

*”Numerotavoitteita on helppo seurata ja niitä seurataankin ihan kuukausittain. Muita tavoitteita seurataan sillä, miten toiminta kokonaisuutena pyörii.”*

Esimies

*”Edelleen varmaan ne helpoimmin asetettavat tavoitteet on ne numeroin asetetut eli myyntiluvut, käsittelymäärät, asiakasmäärät ynnä muut”*

Esimies

Aineistostani voidaan todeta, että organisaatiossa seurataan eniten myyntitavoitteita. Finanssialalla toimivan organisaation toiminta perustuu pitkälti myynnin kasvattamiseen ja käytössä on osittain tulospalkkaukseen perustuva järjestelmä. Näin ollen voidaan sanoa, että on jopa oletettavaa, että myynnillisyyteen kiinnitetään eniten huomiota. Tässäkin molemmat esimiehet olivat samaa mieltä myyntitavoitteiden tärkeydestä. Mielenkiintoista on huomata, että juuri myyntitavoitteet ovat myös ne helpoiten mitattavaan muotoon asetettavat. Esimiehet puhuvatkin myyntitavoitteiden mittareista ja pitävät niitä ”oikeina tavoitteina”.

*”Kaikkihan mun mielestä perustuu kuitenkin siihen myyntiin, että myyntitavoitteethan on niinkö olennaisia kaikille tässä meidän organisaatiossa... ne mää katon niinkö semmosena oikeana tavoitteena, jota voidaan mittarin mukaan sitte seurata.”*

Esimies

*”Myynnilliset tavoitteet on varmasti se tärkein mittari ja tavoite.”*

Esimies

Kun tavoitteiden seurantaan asetetut mittarit ovat esimiesten toimesta analysoitu, käydään niistä kuukausikeskustelut työntekijöiden kanssa. Keskusteluiden kautta työntekijöille informoidaan se, miten tavoitteiden saavuttaminen on onnistunut. Mikäli tavoitteisiin ei päästä, on silläkin omat seurauksensa, joista sekä esimiehet että työntekijät mainitsevat. Tällöin keskustellaan yhdessä työntekijän kanssa siitä, miksi tavoitteisiin ei ole päästy ja mitä jatkotoimenpiteitä sekä kehittämistoimia vaaditaan.

*“Kuukausikeskustelujen kautta lähetään seuraamaan sitä tekemistä ja meillä on muutama osa-alue, missä ihan lukujen perusteella seurataan sitä. On asetettu minimimäärät näille tehtäville ja tuota... niitten mukaan lähetään sitte seuraamaan. Jokaisella on tietenki se oma myyntitavotteensakin ja oma miniminsä siinä”*

Esimies

*”Joka kuukausihan sitä käyään sitte läpi, että mitä on tehty ja sitä, että mikä on syynä, että mikset saavuta ja sitte sinne pannaan lisätietoja jos on jotaki erikoista”*

Työntekijä

*”Jos ei mitään ole tapahtunu kolmen kuukauden aikana edistystä niin sitte... sitte pitää käyä semmonen jo vähän isompi keskustelu, että mitä me voitaish tehdä sen asian puitteissa sitte, että saataish muttumaan sitä”*

Esimies

Aineistosta tulee ilmi hieman negatiivinen sävy kuukausikeskusteluista. Vastausten mukaan kuukausikeskusteluissa tarkastellaan ovatko minimitalvoitteet saavutettu ja katsotaan mitä mittarit näyttävät. Voidaankin päätellä, että kuukausikeskusteluita ei pidetä kovinkaan hyvänä keskustelukanavana, jossa vuorovaikutus tapahtuisi molempiin suuntiin. Esimiehet näyttävät kertovan työntekijöille suoriutumisen tulokset ja asettavan mahdolliset jatkotoimenpiteet. En näe, että työntekijöillä olisi kovin suurta vaikutusmahdollisuutta kuukausikeskustelujen kokonaissisältöön.

## **4.2 Motivointikeinot koetuksella**

Toiseksi teemaksi tutkimukseni tuloksiin olen valinnut motivointikeinojen moninaisuuden. Edelliseen teemaan verrattuna, tämä on puhtaasti työntekijän näkökulma aiheeseen. Tarkastelen aineistostani sitä, millaisena työntekijät suorituksen arvioinnin kokevat ja miten se vaikuttaa heidän motivaatioonsa. Lisäksi



vertaan työntekijöiden keskinäisiä vastauksia toisiinsa, jolloin saan horisontaalisen näkemyksen aiheesta.

Organisaatiossa työntekijöiden suorituksia arvioidaan edellisessä palkitaan suorituksista -teemassa käytyjen numeeristen tavoitteiden lisäksi kuuntelemalla asiakkaiden kanssa käytyjä puheluita. Työntekijöiden lähimmät esimiehet kuuntelevat puhelut ja arvioivat niiden sisällöllisen oikeellisuuden sekä laadukkuuden. Myös työntekijät saavat kuunnella puhelut ja tehdä oman arvioin toteutuneesta suorituksestaan. Tutkimusaineistoni perusteella voidaan sanoa, että kukaan työntekijä ei pidä puheluiden kuuntelemisesta. Kuuntelemista pidetään outona ja jopa esimiesten epäluottamuksena työntekijöitä kohtaan. Koetaan, että esimiehet eivät luota työntekijöihin kykyihin, koska mittaavat suorituksia niin tarkasti. Huomion arvoista on huomata myös, että puheluiden kuunteleminen ei kuitenkaan vaikuta suurimman osan työntekijöistä työstä suoriutumiseen eikä muuta työskentelytapaa. Työntekijöiden näkökulmasta puheluiden kuunteleminen olisi siis turhaa työntekijöiden seuraamista, koska sillä ei saada aikaan haluttuja toimia.

*”Ne on ne kappaleet, eurot, laadunseurantapuhelut eli nehän siellä on... tilastot. Se puheluiden kuunteluhan on kyllä vähän outo”*

Työntekijä

*”Tähän saakka on ollu ihan positiivista, mutta nyt mää en tykkää noista, ko kuunnellaan puheluita. Se on vähän semmonen luottamuskysymys”*

Työntekijä

*”Ei se puheluiden kuunteleminen muuta mun työtapaa”*

Työntekijä

Aineistostani nousee esiin kuitenkin yhden työntekijän näkemys, jossa suorituksen arviointi, sen seuraaminen ja siitä palautteen saaminen koetaan positiivisena. Kun suorituksia seurataan, myös työntekijä tietää kuinka hyvin on suoriutunut vai onko jossain vielä kehitettävää. Suorituksen arviointi nähtiin vastauksessa myös motivoivana tekijänä, jolloin annettuihin tavoitteisiin voidaan päästä paremmin.

Nostan näkemyksen esille, sillä mielestäni on mielenkiintoista huomata, kuinka erilaisia työntekijöiden keskinäiset ymmärrykset suorituksen arvioinnista voivat olla.

*”Mun mielestä se on positiivista, koska sitte tavallaan tietää missä on niinkö kehitettävää itellä. Saa niinkö jottain tuloksia siitä, mitä on tehny, että tietää itekki... ja kyllähän se motivoi tekemään enemmän”*

Työntekijä

Abraham ym. (2013) väittävät, että erityisen ammattitaitoisten työntekijöiden motivointikeinot eroavat muiden työntekijöiden tärkeinä pitämistä asioista usealla eri tavalla. Ammatillisesti erityisen pätevät työntekijät arvioivat organisaation hyvän kilpailukyvyn tärkeimmäksi motivaatiotekijäksi. Tämän jälkeen vaikutti dynaaminen työympäristö, työn luonne itsessään, työn ja perhe-elämän tasapainoinen suhde ja viimeiseksi työstä saatavat luontoisedut. Järjestykset eri tekijöistä olivat täysin päinvastaisia, kun niin sanotut tavalliset työntekijät laittoivat samat asiat tärkeysjärjestykseen. Päteviä työntekijöitä motivoivat näin ollen organisaatiot, jotka mahdollistavat kilpailemisen. (Abraham ym. 2013, 127–129.) Omassa tutkimuksessani en ole asettanut työntekijöitä paremmuusjärjestykseen millään kriteerillä. Tutkimustulokseni puoltavat kuitenkin siltä osin Abraham ym. (2013) tuloksia, että täysin samaa työtä tekeviä työntekijöitä motivoivat eri asiat.

Tutkimukseni kohdeorganisaatiossa järjestetään työntekijöille useita erilaisia kilpailuita, joissa useimmiten mittarina on myynnillinen menestyminen. Menestyminen kilpailuissa auttaa saavuttamaan muut annetut tavoitteet sekä saamaan parempaa tulospalkkaa. Tässäkin motivointikeinossa voidaan nähdä eroavaisuudet työntekijöiden keskinäisissä ymmärryksissä. Neljä viidestä haastattelemastani työntekijästä kertoi kilpailuiden olevan itselle merkityksellisiä ja niiden tavoitteet koettiin mahdottomina saavuttaa. Kilpailut koettiin myös epäoikeudenmukaisina, sillä uskottiin, että toisten työntekijöiden oli helpompaa saavuttaa tavoitteet kuin toisten. Vain yksi työntekijä koki kilpailuiden tavoitteet realistisina.

*”Mie en oo nyt ees kattonu niitä kilpailuita, enkä niitä jos myynti on tämä ja tämä kymppitonniin niin ei innosta yhtään, ko tietää ettei täällä voi koskaan semmoseen euromääriin päässä ees niin minusta ne ei oo kannustavia”*

Työntekijä

*”Mää en kiinnitä niihin kilpailuihin huomiota, ku ei ne oo saavutettavissa aina tai mää en kerkiä, ko on paljon muutaki... Mää en oo sillee niitten perään, ko en oo ko hyeena vaan tulee jos tulee”*

Työntekijä

*”Ei motivoi, ei todellakaan. Siellä on viiden parhaan joukossa aina saamat tyypit”*

Työntekijä

*”Ei ne kilpailut oo kauhean kivoja”*

Työntekijä

*”Kilpailut on minusta ihan realistisia ja se on kaikille sama elikkä jos on hiljasempi toimisto, niin sinnehän tulee enemmpi puheluita”*

Työntekijä

Tutkimustulokseni puoltavat Jämsen ym. (2010) tuloksia siinä, että vaikka suoritukseen perustuva palkkaus koetaan idealistisena palkitsemisen muotona, on se silti usein tehoton keino työntekijöiden motivoinnissa. Lisäksi työntekijöiden käsitykset oikeudenmukaisuudesta liitetään usein tulospalkkaukseen. (Jämsen ym. 2010, 229–230.) Tutkimustulokseni ovat kuitenkin ristiriidassa Hulkko ym. (2005) tulosten kanssa, sillä he ovat saaneet tulokseksi muun muassa sen, että työntekijät ovat sitoutuneempia työhönsä, mikäli heidät palkitaan suorituksen perusteella. Heidän tutkimusten mukaan tulospalkkaus myös lisää motivaatiota. (Hulkko ym. 2005, 53–59.)

### 4.3 Tavoitteisiin ei voi vaikuttaa

Kolmantena teemana käsitelen työntekijöiden ja esimiesten ymmärryksiä työntekijöiden tavoitteista. Tarkastelen sitä, miten työntekijät tavoitteisiin suhtautuvat ja miten kokevat niihin pystyvän vaikuttavan. Lisäksi tutkimukseni tässä kohdassa olen käsitellyt työntekijän ja esimiehen välillä käytäviä kehityskeskusteluita laajemmin ja verraten eri osapuolten näkemyksiä toisiinsa.

Tutkimukseni kohdeorganisaation työntekijät kokivat, etteivät voi vaikuttaa tavoitteisiinsa vaan ne tulevat valmiiksi ylhäältä annettuina. Tavoitteita ei myöskään koettu oikeudenmukaisina, sillä toimistoja, joissa työntekijät työskentelevät pidettiin keskenään erilaisina.

*”Eihän tavoitteisiin pysty vaikuttamaan. Nehän tulee esimieheltä ja piste”*

Työntekijä

*”Minusta myyntitavoitteet ei oo oikeudenmukaisia, ku joillain toimistoilla on enempi työntekijöitä niin on henkilökohtaiset myyntitavoitteetki pienempiä”*

Työntekijä

Tavoitteet koettiin stressaavina ja niiden seuranta ahdistavana. Työntekijät kertoivat tavoitteiden olevan myös melko jäykkiä, eikä joustavuutta tunneta. Esimerkiksi poissaolojen ja lomien jälkeen joutuu tekemään ylimääräistä työtä, jotta edes tavoitteiden minimirajat täyttyisivät. Tietylnainen, muuttumaton käsitys tavoitteista ja niiden joustamattomuudesta voi mielestäni estää luovuutta, rajoittaa toimivuutta ja luoda lokerointia. Työntekijöiden luovuus ja esimerkiksi persoonalliset toimintavavat palvella asiakasta ovat näin uhattuna ja toiminta uhkaa muuntua mekaaniseksi suorittamiseksi, jossa yksilöä ja yksilöllisiä tarpeita ei voida enää ottaa tarpeeksi hyvin huomioon.

*”Ylimääräinen vapaa kostautuu seuraavassa kuussa. Mitä enemmän oot pois, sitä enemmän on seuraavassa kuussa tavoiteltavaa, että se tavoite täyttyy. että se on niinkö semmonen kakshaaranen juttu, että ylimääräinen vapaa teettää ylimääräistä työtä seuraavassa kuussa”*

Työntekijä

*”Kyllä se tietyllä tavalla on ehkä vähän ressaavaa, että kyllä siitä toisaalta tulee tietynlaisia paineita, jos ei sitte pääse siihen tavoitteeseen, ees minimiin, vaikka yrittääki”*

Työntekijä

Cawley ym. (1998) tutkimustulokset osoittavat, että mikäli työntekijät voisivat itse vaikuttaa suorituksen arviointiin ja muun muassa tavoitteiden asettamiseen, toisi se useita positiivisia lopputulemia. Työntekijät olisivat tyytyväisempiä ja motivoituneempia. Mikäli organisaatio sallisi tämän mahdollisuuden työntekijöille, koko organisaation kilpailukyky ja menestyminen voisi entisestään parantua. (Cawley ym. 1998, 615–616.)

Tutkimukseni kohdeorganisaatiossa tavoitteiden saavuttamista tarkastellaan kehityskeskusteluissa. Aineistostani paljastuu yksiselitteisesti se, ettei kehityskeskusteluita työntekijöiden mielestä tarvitsisi olla niin usein kuin organisaatiossa nyt on. Kerran kuukaudessa käytävä keskustelu koetaan riittäväksi määräksi ja jopa vähemmällä pärjäisi. Yksi työntekijä mainitsi myös, että esimiehellä on kiire käydä jo nykyinen määrä keskusteluita, joten enempään ei olisi edes resursseja. Voidaan siis todeta, että kehityskeskustelu ei ole hyvä palautteenantoväylä. Miksi näin ei ole, vaikka palautetta työntekijät kuitenkin arvostavat? Voidaan arvioida, että työntekijät eivät halua keskustella esimiehen kanssa tavoitteista, mikäli he eivät ole saavuttaneet niitä. Kehityskeskustelut voivat näin ollen olla kiusallisia tilanteita työntekijän näkökulmasta. Myös Bergström ym. (2009) tutkimuksissa suorituksen arviointi aiheutti vastustusta ja poikkeavaa käytöstä työntekijöiden keskuudessa (Bergström ym. 2009, 180–187). Tutkimustulokseni on siis linjassa tämän aikaisemman tutkimuksen kanssa.

*”Kyllä se riittää jos se palaute tulee kerran kuukauessa, että melkein vaikka ois joka toinen kuukausi niin seki riittäis, että ei ainakaan sitä useammin”*

Työntekijä

*”No ei ainakaan enemmän. Et kyllä se kerran kuukauessa riittää. Eikä esimiehellä riittäis aikaakaan, ko ei nytkään riitä”*

Työntekijä

*”Ei niitä enemmän ainakaan. Kyllä se yks kuussa on riittävä. En tiää tarvisko niinkään usein”*

Työntekijä

On mielenkiintoista huomata kuitenkin se, että esimiehet ajattelevat kehityskeskusteluiden tarpeellisuudesta toisin kuin työntekijät. Esimiesten käsityksen mukaan säännöllinen palaute on se mitä heiltä odotetaan. He uskovat työntekijöiden haluavan tietää missä vaiheessa tavoitteiden täyttymistä työntekijän suoritus on. Ristiriidan vuoksi voidaan pohtia, saavatko työntekijät innovoida tekemisiään vai onko kaikki valmiiksi määrättyä? Työntekijöiltä voitaisiin myös suoraan kysyä millä keinoin he palautteen, jota kuitenkin haluavat, tahtoisivat saavan? Hulkko ym. (2005) ovat tutkineet, miten työntekijöiden tiedottaminen vaikuttaa työntekijöiden tyytyväisyyteen, motivaatioon ja suorituskyykyyn. Tuloksena on saatu, että työntekijöiden informointi vaikuttaa hänen työskentelyyn ja tyytyväisyyteen positiivisesti. Työntekijä myös arvioi oman suorituksensa vastaamaan esimiehen arviota suorituksesta sitä paremmin mitä syvällisemmin tuntee muun muassa suorituksen arviointikriteerit. (Hulkko ym. 2005, 53–65.)

*”Mää uskon, että se palaute ja säännöllinen palaute on se, mitä ootetaankin, että halutaan tietää se, missä mennään”*

Esimies

Davis & Mayer (1999) ovat tutkineet työntekijöiden luottamusta organisaation johtoa kohtaan. Empiirisessä tutkimuksessaan he ovat tarkastelleet pienen organisaation uuden suorituksen arviointimallin käyttöönottoa. Uuden mallin rakenne edellytti, että

tavoitteiden määrät ovat selkeitä, työntekijät saavat yksiselitteisen palautteen suorituksestaan sekä tiedon siitä, kuinka kehittyä. Tärkeä oli myös tieto oman suorituksen vaikutuksesta palkitsemiseen. Kun työntekijöille tehtiin ”läpinäkyväksi” suorituksen arviointimalli, heidän luottamus organisaation johtoon kasvoi merkittäväksi. (Davis ym. 2005, 133–134.) Organisaation vuorovaikutuskulttuurilla ja molemminpuolisella luottamuksella on näin ollen suuri merkitys siihen kuinka paljon ristiriitoja ja eriäviä käsityksiä muodostuu.

Uskon, että työntekijöiden informoimisen, luovuuden ja vapauden lisäämisellä voisi saada aikaan nykyistä paremmat kuukausikeskustelut. Kuukausikeskusteluiden tulisi olla myös työntekijöitä osallistavaa, eikä niinkään ylhäältä alas vedettyä vuorovaikutusta. Näin keskusteluista voisi tulla vuorovaikutuksellisuuden näkökulmasta entistä monipuolisempia. Lisäksi työntekijästä voisi tulla tehokkaampi, kun hän pystyisi itse vaikuttamaan myös tavoitteiden asettamiseen. Vapaus lisää tehokkuutta. Se, että johto arvostaisi myös työntekijöiden omia tavoitteita, voisi edesauttaa myös organisaation päämäärien saavuttamista ja näin hyöty olisi molemminpuolinen.

#### **4.4 Raha, vapaapäivä vai kiitos?**

Viimeisenä teemana käsittelen palkitsemisen erilaisia muotoja. Olen tutkimukseni luvussa kaksi tarkastellut palkitsemisen kokonaisuutta, johon kuuluvat aineeton-, välillinen- ja aineellinen palkitseminen. Tässä yhteydessä tarkastelen kohdeorganisaationi palkitsemiskulttuuria näiden kolmen palkitsemismuodon lähtökohdista. Tässä teemassa otan huomioon sekä esimiehen että työntekijän näkökulmat. Lisäksi teen vertailua sekä näiden kahden edellä mainitun näkökulman välillä, että työntekijöiden keskinäisten eroavaisuuksien välillä.

Pitkäsen ja Ruotsalaisen tutkimustulokset osoittavat, että taloudellinen kannustaminen ja työntekijöiden palkitseminen rahallisen keinoin koetaan suurimpana motivaatiotekijänä. Heidän tutkimuksessaan nämä olivat myös ratkaisevassa osassa työpaikkaa valittaessa. (Pitkänen & Ruotsalainen 2005, 46.)

Byars & Rue (1997) ovat saaneet tutkimustuloksekseen sen, että myös esimiehet arvioivat työntekijöiden suurimmaksi motivaatiotekijäksi rahan. (Byars & Rue 1997, 314–315). Oma tutkimukseni antaa päinvastaisen ymmärryksen rahallisen palkitsemien tärkeydestä näihin kahteen aikaisempaan tutkimukseen verrattuna sillä, tässä pro gradu -tutkimuksessani vai yksi vastaajaa seitsemästä kertoi selkeästi rahan olevan ratkaiseva tekijä. Vastaaja oli työntekijä, joten kumpikaan haastattelemistani esimiehistä ei antanut rahalle suurta merkitystä.

*”No sehän on justiinsa tämä tulospalkkio, vakuutusmaksualennukset, kulttuuri- ja liikuntaselitte, työlasit... Kyllä raha määrää”*

Työntekijä

Hulkko ym. (2005) tutkimassa organisaatiossa otettiin käyttöön uusi palkkausjärjestelmä, jolla pyrittiin lisäämään työtehtävistä suoriutumisen ja siitä saatavan palkan vastaavuutta toisiinsa. Lisäksi sen avulla parannettiin kannustavuutta, tuettiin henkilöstön osaamisen kehittämistä ja sitä kautta haastavampiin tehtäviin hakeutumista. Palkitsemisjärjestelmän uskottiin myös lisäävän organisaation kilpailukykyä. (Hulkko, ym. 2005, 58.) Myös tutkimukseni kohdeorganisaatiossa otettiin käyttöön uusi palkitsemisjärjestelmä hieman tekemieni haastattelujen jälkeen. Aikaisemmin palkitsemisen koettiin olevan vähäistä, joten muutoksella pyritään kannustamaan työntekijöitä parempiin suorituksiin, joten niistä myös jatkossa palkitaan enemmän juuri rahallisessa muodossa. Suoritusten ja niitä seuraavan palkitsemisen yhteyttä pyritään siis kasvattamaan.

*”Palkitseminenhan on asiakasneuvojakanavassa ollu aika pientä meillä, että ei oo tuota noin niin ollu juurikaan mitään”*

Esimies

*”Nyt muutos edellisiin vuosiin on huima. Tulee niinkö myynneistä palkkioita, kun määrätyn määrän ylittää niin ihan sitte satoja euroja. Että on mahdollisuus oikeesti saaha lisää palkkaa huomattavasti enemmän.”*

Esimies



Aineistoni osoittaa sen, että organisaatiossa rahallista palkitsemista ei pidetä suurena vaikuttavuustekijänä. Raha itsessään ei motivoi eikä kannusta suoriutumaan entistä tehokkaammin. Siten onkin hieman ristiriitaista huomata se, että palkitsemista koskeva muutos kiinnostaa kuitenkin niin esimiehiä kuin työntekijöitä. Mistä tällainen eroavaisuus rahallisen palkitsemisen merkityksissä voi johtua? Gerhart ym. (2004) ovat tutkineet rahallisen palkkion tärkeyttä tutkimuksessaan. Selitystä voidaan etsiä esimerkiksi siitä että, rahan arvioiminen tärkeäksi koetaan leimaavana ja pröystäilevänä piirteenä, eikä sellaista kunnioiteta. Heidän tutkimukseen osallistuneet työntekijät arvioivat rahallisen palkkion olevan tärkein motivaatiotekijä kaikille muille paitsi itselleen. (Gerhart ym. 2004, 381–382.) Tutkimustulokseni ovat näin ollen linjassa Gerhart ym. (2004) tulosten kanssa.

Mielestäni nykyajan yhteiskunnassa ei arvosteta rahallista menestystä niin paljon kuin aiemmin on arvostettu. Uutena ilmiönä voidaan nähdä muut kuin rahalliset arvot, kuten perhekeskeisyys, vapaa-ajan tärkeys ja itsensä toteuttaminen. Esimerkiksi sosiaalisessa mediassa puhutaan nykyään paljon downshiftaamisesta eli työnteon ja kulutuksen vähentämisestä. Aineistoni pohjalta voidaan todeta, että nämä arvot ovat ajaneet rahallisten arvojen ohi. Haluan tässä yhteydessä tuoda kuitenkin esille myös rahasta puhumisen vaikeuden. Tunnen kaikki haastateltavat entuudestaan jollain tasolla, joten vaikka osallistuin haastattelutilanteisiin tutkijana, onko rahasta puhuminen minulle ollut kuitenkin vaikeaa. Rahan merkitystä on selkeästi väheksytty, vaikka se tuleekin esiin erilaisina viesteinä monien haastateltavien puheista.

*”Totta kai se raha on semmonen, mitä jokainen havittelee, mutta ei se innosta”*

Työntekijä

Millaista palkitsemisten sitten tulisi olla, jotta se tyydyttäisi niin työntekijöitä kuin esimiehiä ja siten koko organisaatiota? Bergström ym. (2009) tutkimuksen mukaan työntekijät kertoivat tärkeäksi palkitsemisen muodoksi rakentavan palautteen saamisen. (Bergström ym. 2009, 184). Tutkimukseni kohdeorganisaation työntekijät ovat samaa mieltä Bergströmin tutkiman organisaation kanssa palautteen saamisen

tärkeydestä. Palautteen saaminen koettiin tärkeäksi sekä työntekijöiden että esimiesten keskuudessa.

*”Kyllähän se aina hyvä palaute, seki palkitsee ja varmaan palkitsee  
nuita asiakasneuvojiakin ihan samalla tavalla, että saa kiitosta työstä”*

Esimies

*”Saatu kiitos työstä on se paras palkitseminen.”*

Esimies

*”Mielestäni kuitenkin tärkein palkitseminen tapahtuu suorana  
kiitoksena, spontaanisti tehdystä suoritteesta. Se on pitkälle kantavaa  
palkitsemista.*

Esimies

*”No ainaki semmonen jonkinlainen suullinen kannustaminen... seki ois  
jo niinku, se on pieni asia, mutta merkitsee paljon”*

Työntekijä

Organisaation työntekijät ja esimiehet kokivat siis palautteen ja kiitoksen saamisen tärkeäksi palkitsemisen muodoksi. Vartenotettavaa on huomata, että kaikki työntekijät mainitsivat nimenomaan esimieheltä saadun palautteen tärkeänä. Esimiehet puolestaan mainitsivat myös työntekijöiden antaman palautteen tärkeänä. Aineistostani voidaan näin ollen päätellä, että organisaatiossa palkitsemien palautteen antamisen muodossa tapahtuu hierarkiatasolla niin ylhäältä alas kuin alhaalta ylöspäin. Lisäksi organisaatiossa esiintyy horisontaalista palkitsemista. Yksi työntekijä mainitsi kollegoiden kanssa käydyt keskustelut ja ”tsemppaamiset” tärkeiksi.

*”Suurimman onnistumisen tunteen saa juuri asiakasneuvojilta  
saaduista palautteista”*

Esimies

*”Tsempataan aina ko myyntitilastot tullee niin tsempataann toisia”*

Työntekijä

Työntekijät olivat myös tyytyväisiä ja kokivat onnistumisen tunteita, mikäli saivat palautetta suoraan asiakkailta. Tyytyväiset asiakkaat nähtiin tärkeänä voimavarana ja vaikuttivat työntekijöiden positiivisesti. Voidaan siten todeta, että myös organisaation ulkopuolelta tuleva palaute on erittäin tärkeää ja asiakkaat nähdään työn tekemisen perustana.

*”Onnistun, kun asiakkailta tulee hyvää palautetta ja kiitosta”*

Työntekijä

*”Silloinhan se on semmonen onnistuminen, ku asiakas tuntee saavansa enemmän, ku mitä on pyytänytään”*

Työntekijä

*”No tietenki se asiakkailta tullu palaute, että kiitetään. Ihan, että kiitoksia hyvästä asiakaspalvelusta”*

Työntekijä

*”Aina jos saa asiakkailta positiivista palautetta niin sitä jaksaa enemmän ja tuntee, että on alallaan ja se motivoi ja on päivä paljon parempi, ko joku aamusta saoo ja kiittää, että on saannu hyvät neuvot ja lähtee tyytyväisenä ulos”*

Työntekijä

Pitkäsen ja Ruotsalaisen (2005) Tampereen kaupungille tekemä tutkimus palkitsemisen kehittämisestä ja motivointitekijöistä tuo esille viestiä aineettoman palkitsemisen tärkeydestä. Aineeton palkitseminen on organisaatiolle taloudellisesti järkevää ja sillä todettiin olevan vaikutusta motivaatiotekijöihin. Kiitoksen antaminen rakentavan palautteen kautta oli osittain lisännyt henkilökunnan motivaatiota parempiin suorituksiin. Palautteen ja kiitoksen antaminen oli nostettu rahan jälkeen toiseksi tärkeimmäksi palkitsemisen keinoksi. Mielenkiintoista on kuitenkin havaita, että tästä huolimatta osa tutkimukseen vastanneista oli kokenut sen

riittämättömänä tai puuttuvan jopa kokonaan. (Pitkänen & Ruotsalainen 2005, 45–46.) Tutkimukseni kohdeorganisaatiossa palautteen antamista tapahtuu vertikaalisesti, horisontaalisesti ja asiakkaiden kautta. Palauteen antaminen koetaan selkeästi erittäin tärkeäksi, mutta sen määrä kuitenkin melko vähäinen. Palautetta ja kiitosta toivotaan lisää, eikä sitä koskaan voi olla liikaa. Tämän osalta tutkimukseni puoltaa Pitkäsen & Ruotsalaisen (2005) tutkimustuloksia palautteen tärkeydestä, mutta riittämättömyydestä.

*”Oon tyytyväinen, mutta että vaikka tulis vielä enemmän niin ei haittais sekkää. Ei sitä voi liikaa olla sitä kiitosta”*

Työntekijä

*”No harvoin sitä kiitosta tulee jos näin sanotaan”*

Työntekijä

Aineistostani nousee esille palautteen riittämättömyyden lisäksi rakentavan palautteen antamisen vaikeus. Esimies kokee, että hänen on vaikeaa antaa rakentavaa palautetta työntekijöille, koska hän liiaksi asettaa itsensä työntekijän näkökulmaan. Voidaan pohtia sitä, eikö palautetta uskalleta antaa riittävästi juuri sen haasteellisuuden vuoksi?

*”Itselläni on ollut kehittämisen kohde ja on edelleen sen niin sanotun negatiivisen palautteen antamisessa... että oppisin antamaan sen palautteen kehittävänä, oppimisen paikkana. Huomaan itsessäni, että olen välillä liian ”kiltti” näissä palautteissa... Ensin kerron, mistä on kyse ja sitten lähdänkin itse mukaan niin sanotusti vähätteleämään palautteen sisältöä, kun minunhan juuri pitäisi seistä sanomani takana ja löytää siitä sitä opittavaa ja kehitettävää kohtaa. Olen toki tässäkin onneksi parantunut vuosien varrella, mutta vieläkin haluaisin osata tehdä tämän kohdan paremmin työssäni.”*

Esimies

Myös muut aineettoman palkitsemisen muodot tulivat esiin aineistostani. Useat työntekijät ja esimiehet kertoivat oma-aloitteisesti vapaa-ajan tärkeydestä.

Ylimääräistä vapaa-aikaa verrataan jopa lottovoittoon ja lomarahoja on vaihdettu vapaiksi. Perhekeskeinen elämäntyyli ja itsensä toteuttaminen saavat haluamaan lisää omaa aikaa, joka tarkoittaa vapaapäiviä työstä. Vaikka työtä ja rahaa ei missään nimessä väheksytäkään, todetaan kuitenkin rahan menevän ohi siinä sivussa niin, ettei sitä edes nähdä.

*”Vapaa-aika, elikkä jos sais vaikka vapaapäivän jostaki niin se ois tosi hyvä. Lomarahojakin voi hakea vapaiksi, mutta se ei ole niinku varmaa, että sen saa”*

Työntekijä

*”No niitä ekstravapapäiviähän on ollu joskus ja mun mielestä ne on ollu paljon kivempia, ko pelkkä raha. Mää mieluummin vaihtaisin sellaseen, ku aina puhutaan rahasta. Toki raha on tiukilla, mutta se menee siinä sivussa, ettei sitä nää”*

Työntekijä

*”Kyllä mää katon tärkeäksi myös vapaa-ajan tässä työssä, että jos saa vapaapäiviä ylimääräisiä niin se on niinkö lottovoitto”*

Esimies

*”No periaatteessa, jos palattais vanhaan takaisin... ennen oli niitä matkoja ja muita kampanjajuttuja. Se ei ollu raha vaan matka tai joku muu niin ne on enempi ollu niitä kannustavampia kun tää raha. Se on vähän tyhmästi ajateltu, mutta mää ajattelen sen sillai, että jos on niinkö tämmönen matka niin enempi se mua innostaa, ku et sää saat jostaki satasten”*

Työntekijä

Bergström ym. (2009) ovat tutkineet rahan ja aineettoman palkitsemisen merkityksiä erilaisissa organisaatioissa. Tutkimustulokset osoittavat, että tietotaito organisaatiot ja organisaatiot, joissa työskentelee paljon akateemisesti koulutettuja sekä korkean suorituskyvyn omaavia työntekijöitä tarvitsevat erilaisen kilpailusysteemin ja palkitsemistavan, sillä työntekijät haluavat mieluummin palkintonsa muussa kuin

rahallisessa muodossa. Hierarkkinen etu tai rahallinen palkitseminen ovat toissijaisia. (Bergström ym. 2009, 178–179.) Tässä yhteydessä voidaan pohtia sitä, voidaanko finanssialaa tältä liittää näihin asiantuntijaorganisaatioihin, sillä sielläkin aineettoman palkitsemisen muodot ovat tärkeämpiä kuin rahallinen palkitseminen. Finanssialalla työntekijöiden ja esimiesten koulutustasot vaihtelevat kuitenkin suuresti niin akateemisesti koulutettuihin kuin ammattitason koulun käyneisiin. Onkin huomattava, että palkan merkitys eri henkilöille ei ole lineaarinen, sillä mitä enemmän rahallista palkkaa henkilö saa, sitä vähäisemmäksi sen merkitys muuttuu. (Gerhart ym. 2004, 388).

Palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluu myös yhtenä aineettoman palkitsemisen muotona työntekijän mahdollisuus kehittää ammattitaitoaan ja uraansa. Beawerin Hutchingsin (2004) mukaan menestyvimmmät organisaatiot ovatkin juuri sellaisia, joissa panostetaan henkilöstön koulutukseen ja kehittämiseen (Beawer & Hutchings 2004, 85). Mielenkiintoista on huomata, että omassa tutkimuksessani ei kuitenkaan kukaan haastattelemistani henkilöistä maininnut tärkeäksi palkitsemismuodoksi mahdollisuutta kehittyä urallaan tai mahdollisuutta kehittää ammattitaitoaan esimerkiksi erilaisilla koulutuksilla.

## 5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu yhden finanssialalla toimivan organisaation ymmärryksiä työntekijän suorituksen arviointiin ja palkitsemiseen liittyen. Tutkimus on tehty haastatteleamalla organisaation esimiehiä ja työntekijöitä. Tuloksiin on päädytty analysoimalla vertauksia näiden kahden osapuolen näkemysten välillä sekä tekemällä horisontaalista vertailua työntekijöiden kesken. Tavoitteena on ollut saada selville millaisena työntekijän suorituksen arviointi ja palkitseminen finanssialalla näyttäytyy: millä tavoin suorituksia ja tavoitteiden täyttymistä arvioidaan, millainen palkitsemiskulttuuri on ja miten suorituksen arvioinnin sekä palkitsemisen ymmärretään olevan yhteydessä toisiinsa? Varsinaisten tutkimuskysymysten lisäksi tutkimuksessa on tuotu esiin myös työntekijöitä koskevia erilaisia motivointikeinoja.

Finanssialalla tiedonkulku on perinteisesti tapahtunut johtajalta työntekijälle toimivana hierarkkisena vuorovaikutuksena. Esimiehillä nähdään olevan omat toimenkuvansa, tehtävänsä ja haasteensa sekä työntekijöillä omansa. Käsitys perinteisestä, hierarkkisesta ja tarkasti johdon suunnitelmissa pysyvästä alasta pitää tutkimustuloksieni mukaan yhä paikkansa. Vuorovaikutus toimii suurimmaksi osaksi esimieheltä työntekijälle eikä työntekijällä näin ollen ole juuri ole vaikuttamismahdollisuuksia. Kaikki haastattelemani työntekijät kertoivat, etteivät voi vaikuttaa tavoitteisiinsa vaan ne ovat esimiesten toimesta jo ennalta laadittuja. Bower & Gilbert (2007) mukaan olisi kuitenkin tärkeää, että organisaatiossa olisi vapaata vuorovaikutusta ja yhteistyötä eri hierarkiatasojen välillä. Päämääriin voidaan päästä vain hyvällä yhteistyöllä. Esimiesten tulisi ymmärtää työntekijöitä ja antaa heille mahdollisuus ehdotusten tekemiseen. (Bower ym. 2007, 4–6.) Jotta organisaation työyhteisö voisi toimia, pitäisi sekä johdolla että työntekijöillä olla selkeä näkemys siitä, miksi organisaatio on olemassa ja mitä siellä pitäisi ensisijaisesti tehdä. Yhteisen perustehtävän määrittelemisen kaikille organisaatiossa toimiville osapuolille on haastavaa, mutta erittäin tärkeää. (Järvinen, 2008, 52.)

Jalavan (2001) mukaan yrityksen perustehtävä tuleekin määritellä eri tavoitteiksi, jotta asiat konkretisoituvat. Hyvän tavoitteen määritelmiin voidaan lukea muun muassa, että tavoite on positiivinen, sen toteutumista voidaan seurata ja se on realistisesti saavutettavissa oleva. Ihminen myös tarvitsee tavoitteita, sillä Järvinen

(2008) mukaan ihminen ei ole tyytyväinen elämäänsä, ellei hänellä ole tavoitteita johon hän pyrkii. Kun työntekijöiden palautteet otettaisiin oikeasti huomioon ja heille annettaisiin myös vaikutusmahdollisuuksia, se voisi motivoida työntekijöitä entistä parempiin suorituksiin sekä luoda suurempaa sitoutuneisuutta organisaatiota kohtaan. Mielestäni vapaus lisää tehokkuutta, ei valmiiksi asetetut tavoitteet. Uskon, että itse valitut henkilökohtaiset tavoitteet ovat tärkeämpiä saavuttaa kuin muiden valmiiksi asettamat (mm. Cawley ym. 1998).

Palkitsemisen luonne on viime aikoina muuttunut hallinnollisista palkkausjärjestelmistä joustavampaan strategiseen palkitsemiseen. Tällä tarkoitetaan sitä, että organisaation strategiset päämäärät vaikuttavat palkkaukseen liittyvään päätöksentekoon. Työntekijöiden tuloksen ja suorituksen mukaan maksettavien palkkojen käyttö yleistyy jokaisella alalla. Lisäksi työntekijöiden henkilökohtainen kyvykkyys ja työn haasteellisuus otetaan huomioon entistä paremmin (mm. Hulkko ym. 2005). Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa on käytössä osittain suoritukseen perustuva palkitseminen. Esimiesten mukaan palkitsemisen tuleekin perustua nimenomaan työntekijän suoritukseen. Saamani tutkimustulokset tukevat aikaisempia tutkimustuloksia siinä, että suoritukseen perustuva palkkaus koetaan idealistisena palkitsemisen muotona (mm. Schuller ym.1996; Jämsen ym. 2010). On kuitenkin todettava myös, että usein tulospalkkaus on tehoton keino työntekijöiden motivoinnissa. Tutkimuksessani yhtä työntekijää lukuun ottamatta haastateltavat kertoivat, etteivät suoritusten seuraamiset tai erilaiset kilpailut motivoi heitä.

Tutkimustulokseni tukevat aikaisempia tutkimuksia myös siinä, että suorituksen arviointi aiheuttaa vastustusta ja negatiivisia ymmärryksiä työntekijöiden keskuudessa (mm. Bergström ym. 2009). Haastatteleman työntekijät kokivat suoritusten arvioinnin ahdistavana, stressiä aiheuttavana ja esimiesten epäluottamuksen osoittamisena työntekijöitä kohtaan. Tavoitteiden saavuttamisen seurantaan tarkoitettujen kehityskeskusteluiden määrän työntekijät toivoivat vähenevän. Avoimeksi jäi vielä itseäni askarruttanut kysymys: voiko olla, että työntekijät eivät pidä suoritusten arvioinnin seuraamisesta, mikäli eivät saavuta annettuja päämääriä? Voisiko tästä johtua seuraamisesta koettu negatiivisuus? Siihen voi vaikuttaa myös se, etteivät työntekijät pysty itse vaikuttamaan millään tasolla tavoitteisiinsa. Avoimuus ja vuorovaikutuksen lisääminen molempiin suuntiin voisi



mielestäni tuoda ratkaisun ongelmaan. Näin myös kehityskeskusteluista voisi tulevaisuudessa tulla hyvä palautteenantoväylä. Työntekijöiden negatiivisista ymmärryksistä huolimatta esimiehet kokivat kehityskeskustelut hyvänä keinona antaa palautetta ja olettivat myös työntekijöiden sitä tahtovan. Johtopäätöksenä tästä voidaan todeta työntekijöillä ja esimiehillä on erilaiset näkemykset suorituksen arvioinnin seuraamisesta, sen ymmärryksistä sekä keinoista motivoida.

Organisaatiossa, jossa palkitseminen tapahtuu suorituksen perusteella, oletetaan usein, että rahallinen palkitseminen on kaikkein tärkein ja motivoivin palkitsemisen muoto (Pitkänen ym. 2005; Byars ym. 1997). Tämän tutkimuksen tulokset poikkeavat tästä, sillä huomattavasti suurin osa haastateltavista piti aineettomia palkitsemisen muotoja rahallista palkitsemista tärkeämpinä. Sekä esimiehet että työntekijät halusivat mieluummin saada työstään rakentavaa palautetta ja kiitosta. Tämä puolestaan tukee Bergström ym. (2009) tuloksia palautteen antamisen tärkeydestä. Palautetta ja kiitosta toivottiin sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti. Kiitosta myös toivottiin nykyistä enemmän. Lisäksi asiakkaiden koettiin antavan erityistä kiitosta työntekijöille.

Myös toisena aineettoman palkitsemisen muotona nähtyä vapaa-aikaa toivottiin enemmän. Vapaa-aika rinnastettiin jopa lottovoittoon ja ylimääräiset vapaapäivät motivoivat työssä jaksamiseen. Nykyajan yhteiskunnallinen muutos rahallisen palkitsemisen merkittävyyden vähenemisestä näkyikin tutkimustuloksissani. Trendinä näyttää olevan rahan muuttaminen ajaksi. Arvot, joita ennen rahalla voitiin saada, ovat muuttuneet oman henkisen hyvinvoinnin arvostamiseen. Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen nähdään entistä tärkeämpänä asiana. Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että akateemisilla aloilla ja asiantuntija organisaatioissa aineeton palkitseminen merkitsee enemmän kuin rahallinen palkitseminen (mm. Bergström ym. 2009). Tämä tutkimus liittää edellä mainittuihin finanssialan.

Tämän tutkimuksen tuloksista voidaan kuitenkin päätellä myös, että vaikka rahan merkitystä itseisarvona vähätellään, sen merkitys tulee jossain määrin ilmi haastateltavien puheista. Organisaation jäsenten kiinnostus uuteen rahallista palkitsemista kannustavaan palkitsemismalliin oli verrattain suuri. Uuden mallin avulla toivottiin saavan jopa satojen eurojen palkan nousua. Miksi kiinnostus olisi

näin kova, ellei rahallisella palkitsemisella olisi merkitystä? Rahan ”piilossa” olevat merkitykset tulevat ilmi myös siitä, että matkat nähtiin osana aineetonta palkitsemista. Lomamatkoja toivottiin rahan sijasta, vaikka ne ovatkin rahalla mitattavissa ja ostettavissa. Todennäköisesti edellä mainituista asioista johtuen työntekijöitä myös tulevaisuudessa pyritään motivoimaan rahan kautta, vaikka siitä ei suoraan uskalletakaan puhua. Tutkimustulokseni ovat linjassa Abraham ym. (2013) tulosten kanssa, sillä myös tämän tutkimuksen mukaan täysin samaa työtä tekeviä työntekijöitä motivoivat eri asiat. Motivoivina tekijöinä nähdään niin palautteen antaminen, kiitoksen saaminen, kannustaminen kuin ylimääräinen vapaa-aika. Rahallisen motivoinnin todellista merkitystä voidaan siten vain arvioida.

Tutkimukseni on rajattu finanssialaan ja vain yhteen sen organisaatioon. Näin ollen konteksti on kaikille tutkimuksen kohteena oleville henkilöille sama. Tulokset voidaan siten yleistää koskemaan tutkimuksen kohteena olevaa organisaatiota. Varovaisesti tulokset voidaan laajentaa koskemaan samankaltaisia organisaatioita, joilla on saman typpinen työnkuva, palkitsemisjärjestelmä ja arviointipolitiikka. Muutoin tulokset ovat riippuvaisia siitä, millainen organisaatio on kyseessä ja miltä sektorilta. Otantaa tästä organisaatiosta voidaan pitää riittävänä kvalitatiivisen pro gradu -tutkimuksen kannalta, mutta muutoin seitsemän laadullista haastattelua on varsin pieni tutkimusryhmä.

Tutkimuksen tekemistä ohjaa aina sen tekijä itse. Tutkijan aikaisemmat tiedot, käsitykset ja ymmärrykset aiheesta vaikuttavat siihen, mihin tutkija huomionsa kiinnittää. Oma tulkintaani asioista ovat varmasti vaikuttaneet muun muassa se, että olen työskennellyt finanssialalla pitkään, joten käsitykseni alalla olevista suorituksen arviointijärjestelmistä ja palkitsemiskulttuurista on entuudestaan tuttu. Lisäksi tunnen jollain tasolla kaikki tutkimukseeni haastattelemani henkilöt, joten olen joutunut tarkkaan pohtimaan tutkijan positiotani. Olen kuitenkin pyrkinyt toimimaan puolueettomasti ja minimoimaan omat ennakko-oletukseni.

Tulevaisuudessa tutkimusaiheittani voitaisiin laajentaa ottamalla kohderyhmäksi suurempi ryhmä haastateltavia ja niitä voisi olla organisaatiotason useammilta portailta. Näin saataisiin entistä monipuolisempi katsaus kokonaisuuteen. Myös organisaatiokontekstia voitaisiin laajentaa joko kokonaan finanssialan ulkopuolelle

tai ottamalla useampia alan organisaatioita tarkastelun kohteeksi. Aihetta voitaisiin tutkia myös erilaisia tutkimusmenetelmiä käyttäen, kuten tekemällä etnografista kenttähavaintoa ja päiväkirjaa pitämällä. Analyysimenetelmäksi voisi sopia myös esimerkiksi diskurssianalyysi tai narratiivinen tarinankerronta.

## LÄHTEET

Abraham, J., Morin, L., Renaud, S., Saulquin, J-Y. & Soparnot, R. (2013). What do experts expect from human resource practices. *Global Journal of Business Research*. 7, 5, 121-132.

Ahonen, Helena. (2008). Rehtoreiden kertoma johtajuus ja johtajaidentiteetti. Jyväskylän yliopisto. *Väitöskirja* 2008.

Beawer, G. & Hutchings, K. (2004). The Big business of strategic human resource management in small business. Teoksessa: *HRD in small organisations: research and practice*, (toim.) Steward, J. & Beawer, G. 74-101. Routledge: London/New York.

Bergström, O., Hasselbladh, H. & Kärreman, D. (2009). Organizing disciplinary power in a knowledge organization. *Scandinavian Journal of Management*, 25, 178-190.

Bower, J. & Gilbert, C. (1997). How managers' everyday decisions create or destroy your company's strategy. *Harvard Business Review*, 2, 1-9.

Burr, V. (2003). *Social Konstruktionism*, Second edition, Routledge.

Bratton, J. & Gold, J. (2007). *Human Resource Management: theory and practice*. Fourth edition. Palgrave Macmillan, Hampshire.

Byars, L. & Rue, L. (1997). *Human resource management*. Chicago, Irwin.

Cawley, B., Keeping, L. & Levy, P. (1998). Participation in the Performance Appraisal Process and Employee Reactions: A Meta-Analytic Review of Field Investigations. *Journal of Applied Psychology*, 83, 4, 615-633.

Crevani, L., Lindgren, M. & Packendorff, J. (2010). Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, 26, 77–86.

Davis, J. & Mayer, R. (1999). The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84, 1, 123-136.

Denis, J-L., Langley, A. & Rouleau, L. (2010). The Practice of Leadership in the Messy World of Organizations. *Leadership*, 6, 67–88.

Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Lowe, A. (1991). *Management research. An introduction*. Sage Publications, Wiltshire, Great Britain.

Fox, S. & Vickers, D. (2010). Towards practice-based studies of HRM: an actor-network and communities of practice informed approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 21, 6, 899-914.

Gerhart, B., Minette, K. & Rynes, S. (2004). The importance of pay in employee motivation: discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, 43, 4, 381-394.

Gustafsson, R. & Jokinen, A. (1997). *Palkitse työmenestys!* Helsinki, Kauppakaari Oy.

Haastattelumuodot, Opinnäytetyöpakki, Kajaanin Ammattikorkeakoulu. 2012. www-muodossa: <http://193.167.122.14/Opari/ontTukiKeruuHaastattelu.aspx>, viitattu 14.11.2013.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. (2005). *Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä*. Helsinki: WSOY.

Harley, B. & Hardy, C. (2004). Firing Blanks? An Analysis of Discursive Struggle in HRM. *Journal of Management Studies*, 41:3, May 2004, 0022-2380.

Hatch, M. & Yanow, D. (2003): Organization studies as interpretive science. Teoksessa Knudsen, C., & Tsoukas, H. *The Oxford Handbook of Organization Theory*, 63-87. Oxford University Press.

Herzberg, F. (1987). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, september-october, 5-16.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena. (2008). *Tutkimushaastattelu teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus yliopistopaino, Helsinki.

Hulkko, K., Keskivaara, P., Nyman, G., Salimäki, A. & Ylikorkala, A. (2005). *Esimiehet palkkausjärjestelmän soveltajina*. Psykologia, 5, 1, 53-70.

Iszatt-White, M. (2010). Strategic leadership: The accomplishment of strategy as a 'perennially unfinished project'. *Leadership*, 6(4), 409–424.

Jalava, U. (2001). *Esimiestyö- valmentaminen ja uudistuminen*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Johansson, J. (2009). *Henkilöstövoimavarojen johtamisen käytännöt Suomalaisissa PK-yrityksissä. HRM-käytäntöjen virallisuus ja kehittämishaasteet johdon näkökulmasta*. Liiketaloustiede, johtamisen ja organisoinnin Pro gradu –tutkielma, Turku 2009.

Jämsen, S. & Salimäki, A. (2010). Perception of politics and fairness in merit pay. *Journal of Managerial Psychology*. 25, 3, 229-251.

Järnlström, M., Laiho, M. & Niemelä, E. (2010). *Henkilöstöjohtamisen mittaaminen teoriassa ja käytännössä*. Työn Tuuli, 1, 58-66.

Järvinen, P. (2008). *Menestyvän työyhteisön pelisäännöt*. WSOY, Juva.

Kauhanen, J. (2006). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. WSOY oppimateriaalit Oy.

Kauhanen, J. (2003). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 5. Uudistettu painos, Vantaa, Dark Oy.

Kovalainen, A. (2001). Sosiaalisen konstruktionismin filosofisesta taustasta. Teoksessa *Johtaminen sosiaalisena konstruktiona*. Yliopistopaino, Helsinki.

Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Norlund, H. (2004). *Ei ainoastaan rahasta-osaamisen kokonaispalkitseminen*. Helsinki: TAMMI.

Maslow, Tarvehierarkia kuva 2. [verkkodokumentti]. Saatavilla: <http://www.jyripaavilainen.com/tyon-merkitys-maslow/>. Viitattu 25.3.2014.

Palkitsemisjärjestelmä on osa organisaation johtamisjärjestelmää (2005). [verkkodokumentti]. Saatavilla: <http://www.palkitseminen.tkk.fi/aiheet/johdanto/osajoht.htm>. Viitattu 30.10.2013.

Pitkänen, H. & Ruotsalainen, N. (2005). *Palkitsemisen kehittäminen TAMK liiketoiminta ja yrittäjyyden keskuksessa*. Tutkintotyöraportti, liiketalouden koulutusohjelma, Tampere 2005.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). *Haastattelun analyysi*. Vastapaono, Tampere, 2010.

Ruusuvuori, Johanna & Tiittula Liisa. (2005). *Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Vastapaino, Tampere, 2005.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Sisällönanalyysi, [www-muodossa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html), viitattu 14.11.2013.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Sosiaalinen konstruktionismi, www-muodossa: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5\\_6.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_6.html), viitattu 13.11.2013.

Salmela, K. & Nurmi, J. (2005). Mikä meitä motivoi? Teoksessa Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (toim.) *Palkitseminen globaalissa Suomessa*. Helsinki, Werner Söderström Osakeyhtiö, 11–29.

Schuller, R. & Jackson, S. (1997). *Human Resource Management: positioning for 21 Century*. Sixth edition.

Storey, J. & Sisson, K. (2005). Performance-related pay. Teoksessa: *Strategic human resource management: theory and practice, second edition*, (toim.) Salaman, G., Storey, J. & Billsberry, J. 177–184. SAGE, London.

Strömmer, R. (1999). *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki, Oy Edita Ab.

Teemahaastattelu, Virsta. 2012. www-muodossa: <http://www.stat.fi/virsta/teruu/04/03/> , viitattu 14.11.2013.

Towers, Perrin. (2003). *Working today: Understanding what drives employee engagement*. The 2003 Towers Perrin Report.

Townley, Barbara. (1993). Foucault, Power/Knowledge, And Its Relevance For Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 18(3), 518–543.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli. (2012). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Hansaprint Oy, Vantaa, 2012.

Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the Social Processes of Leadership and Organizing, *The leadership Quartely* 17, 654–676.



Vartiainen, Hakonen & Hulkko. (1998). Kuvio – Palkitsemisen kokonaisuus [verkkodokumentti]. Saatavilla: [http://www.palkitseminen.tkk.fi/kuvat/palkoko\\_iso.gif](http://www.palkitseminen.tkk.fi/kuvat/palkoko_iso.gif). Viitattu 30.10.2013.

Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (2005). Palkitseminen kansainvälistyvässä Suomessa. Teoksessa Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (toim.) *Palkitseminen globaalissa Suomessa*. Helsinki, Werner Söderström, Osakeyhtiö, 11–31.

Viitala, Riitta. (2006). *Henkilöstöjohtaminen*. Edita Prima Oy, Helsinki.

Watson, T. (2010). Critical social science, pragmatism and the realities of HRM. *The International Journal of Human resource Management*, 21, 6, 915-931.

## LIITTEET

### Haastattelurunko työntekijä

1. Kuka olette ja mikä on teidän asema yrityksessä?
2. Kertoisitteko työstänne, mitä teette päivittäin?
3. Milloin koitte onnistumisia työssänne?  
Mikä on sellainen tilanne, että tulee tunne että on onnistunut?
4. Milloin koitte epäonnistumisia työssänne?  
Mikä on sellainen tilanne, että koette epäonnistuneenne?  
Saatteko palautetta kyseisistä onnistumisista ja epäonnistumisista?
5. Mistä pidät työssäsi eniten ja mistä et pidä? Miksi?
6. Millaisia tavoitteita teillä on työssänne?  
Kuka nämä tavoitteet asettaa ja voitteko itse vaikuttaa niihin?  
Saatteko tavoitteisiin esimiehenne tuen?  
Ovatko tavoitteet oikeudenmukaisia työntekijöiden kesken?
7. Millä tavoin tavoitteiden täyttymisiä ja työsuorituksiasi arvioidaan?
8. Millaisena koet suorituksen arvioinnin?
9. Millä tavoin suoritusten arviointi vaikuttaa työn tekemiseen?
10. Millaisia palkkioita ja etuuksia saat työstäsi?
11. Millaisen palkitsemisen koet tärkeänä sinulle itsellesi?
12. Oletko tyytyväinen saamaasi palkkioon ja kiitokseen tekemästäsi työstä?
13. Millainen palkitseminen motivoi työn tekemiseen ja parempiin suorituksiin?
14. Koetko itse pystyväsi palkitsemaan muita?
15. Miten palkitsemista voisi organisaatiossasi kehittää?

## Haastattelurunko työnantaja

1. Kuka olette ja mikä on teidän asema yrityksessä?
2. Kertoisitteko työstänne, mitä teette päivittäin?
3. Milloin koitte onnistumisia työssänne?  
Mikä on sellainen tilanne, että tulee tunne että on onnistunut?
4. Milloin koitte epäonnistumisia työssänne?  
Mikä on sellainen tilanne, että koette epäonnistuneenne?
5. Mistä pidät työssäsi eniten ja mistä et pidä? Miksi?
6. Millaisia tavoitteita organisaatiosi on asettanut toiminnallesi?
7. Millaisia tavoitteita olet itse asettanut toiminnallesi?
8. Millä tavoin asetat tavoitteita työntekijöille?
9. Millä tavoin työntekijöiden suorituksia arvioidaan?
10. Millaisena koet oman esimiehen roolisi työntekijöiden suoritusten  
arvioinnin seurannassa?
11. Millaista palkitseminen on organisaatiossanne?
12. Millaisen palkitsemisen koet itsellesi tärkeäksi?
13. Millaisena koet esimiehen roolin työntekijöiden palkitsemisessa?
14. Miten palkitsemista voisi organisaatiossasi kehittää?
15. Millaisia työsuorituksia työntekijöillä arvostat?